

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE**  
**Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

**DOI: 10.31651/2076-5843-2023-3-4**  
**ISSN 2707-5036 (Print)**

**ВІСНИК**  
**ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО**  
**УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**BULLETIN**  
**OF THE CHERKASY**  
**BOHDAN KHMELNYTSKY**  
**NATIONAL UNIVERSITY**

**ECONOMIC SCIENCES**

**TOM 27**  
**VOLUME 27**

**№ 3–4. 2023**  
**NUMBER 3–4. 2023**

Черкаси, 2023  
Cherkasy, 2023

**Засновник, редакція, видавець і виготовлювач –  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького**

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 2527 від 27.03.1997.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 16161-4633ПР від 11.12.2009.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23902-13742Р від 11.05.2019.

Ідентифікатор медіа R30-01515 відповідно до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення (рішення від 31.10.2023 №1224).

Журнал для економістів, управлінців, аналітиків, фінансистів, маркетингологів, підприємців, викладачів, науковців, аспірантів, студентів.

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань України категорії «Б», в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук і кандидата наук (доктора філософії) згідно з Наказом МОН України від 15 жовтня 2019 року № 1301 (додаток 8).

**№ 3–4 (Том 27. 2023) наукового журналу «Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки» рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (протокол № 3 від 21.12.2023 року).**

*Журнал індексується в міжнародних наукометричних базах **Index Copernicus (ICV 2022 = 75,60); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Редакційна колегія:**

Кирилюк Є., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (головний редактор); Зачосова Н., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Прощаликіна А., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького (відповідальний секретар); Андрусяк Н., д.е.н., проф., УНУС; Бабіна Н., к.е.н., доц., КНУТД; Білоус С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Буряк Р., д.е.н., проф., НУБІП України; Волейшо Я., д.е.н., проф., Державна вища професійна школа ім. Президента Станіслава Войцеховського в Каліші (м. Каліш, Польща); Врубель Ю., д.е.н., проф., Природничо-гуманітарний університет у Седльце (м. Седльце, Польща); Денисенко В., к.ф.-м.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Зось-Кіор М., д.е.н., проф., ПДАУ; Кирилюк І., к.е.н., доц., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Кібальник Л., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Клочан В., д.е.н., проф., АРР ПД; Краус Н., д.е.н., проф., КУ ім. Б. Грінченка; Кукурудза І., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Мельниченко О., д.е.н., доц., Політехніка Гданьська (м. Гданьськ, Польща); Назаренко С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Пасека С., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Прямухіна Н., д.е.н., доц., ДНУ ім. В. Стуса; Сацевич В., доктор філософії, проф., Університет ім. Макмастера (McMaster University) (м. Гамільтон, Канада); Соловійов В., д.ф.-м.н., проф., КДПУ; Черевко О., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Шевченко А., к.е.н., доц., ЧДТУ; Шпильова В., д.е.н., проф., ЧНУ ім. Б. Хмельницького.

*За дотримання права інтелектуальної власності, достовірність матеріалів та обґрунтування висновків відповідають автори.*

**Адреса редакційної колегії:**

18031, Черкаси, бул. Шевченка, 81

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, к.224

тел: (067) 847 31 44; e-mail: etime.cnu@gmail.com

З електронною версією журналу можна ознайомитися за адресою: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

©Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2023

©Автори статей

**Founder, editorial, publisher and manufacturer –  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy**

State registration certificate: KV No. 2527 dated 27.03.1997.

State registration certificate: KV No. 16161-4633PR dated 11.12.2009.

State registration certificate: KV No. 23902-13742R dated 11.05.2019.

Media identifier R30-01515 according to the Register of Media Entities of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting (decision of 31.10.2023 No. 1224).

The journal is for economists, managers, analysts, financiers, marketers, entrepreneurs, teachers, scientists, graduate students, students.

Journal is entered into the «List of scientific professional editions of Ukraine of category «B» in which results of dissertational researches in competition for scientific degrees of doctor of science and candidate of science (PhD) may be published by a Decree of MES of Ukraine dd 15.10.2019 № 1301 (Annex 8).

**Issue 3–4 (Volume 27, 2023) of the scientific journal «Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. Economic sciences» is recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (protocol number 3 dated 21.12.2023).**

*The journal are indexed in an international scientific and metric databases **Index Copernicus (ICV 2022 = 75,60); Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).***

**Editorial board:**

Kyryliuk Ye., Doctor of Economic Sciences, Professor (Editor in Chief); Doctor of Economic Sciences, Professor Zachosova N. (executive secretar); Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Proshchalykina A. (executive secretar); Andrusyak N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Babina N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Bilous S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Buryak R., Doctor of Economic Sciences, Professor; Voleisho Ya., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Vrubel Yu., Doctor of Economic Sciences, Professor (Poland); Denysenko V., Candidate of Physics and Mathematics Sciences, Associate Professor; Zos-Kior M., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kyryliuk I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Kibalnyk L., Doctor of Economic Sciences, Professor; Klochan V., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kraus N., Doctor of Economic Sciences, Professor; Kukurudza I., Doctor of Economic Sciences, Professor; Melnychenko O., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Nazarenko S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pasyeka S., Doctor of Economic Sciences, Professor; Pryamukhina N., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor; Satzewich V., Ph.D., Professor (Canada); Soloviov V., Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor; Cherevko O., Doctor of Economic Sciences, Professor; Shevchenko A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; Shpyliova V., Doctor of Economic Sciences, Professor.

*The authors are responsible for the observance of the intellectual property right, for the reliability of the materials and for the substantiation of the conclusions.*

**Editorial office address:**

18031, Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, ap. 224  
+380678473144; e-mail: etime.cnu@gmail.com

All electronic versions of articles are available on the website edition <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua>

## ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

## GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

УДК 339.9:311.1+330.4

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-4-15>

**ЗАГОРУЙКО Іван Олексійович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2819-0793>

zagoruikovanmacro@gmail.com

**ПЕТКОВА Леся Омелянівна**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4519-3726>

l\_petkova@ukr.net

### **ВИКОРИСТАННЯ ПОКАЗНИКІВ АСИМЕТРІЇ В МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ**

*У статті запропоновані показники, які характеризують сукупні видатки національної економіки відносно середніх та екстремальних світових показників. Ці показники узагальнені для випадку множини країн. Запропонована геометрична модель «вилучення – ін'єкції», яка дозволяє агрегувати та порівнювати нормовані величини сукупних видатків різних країн. Поставлені задачі лінійного програмування, які дозволяють будувати пари взаємно протилежних світових рубежів потоків вилучень та ін'єкцій.*

**Ключові слова:** нормалізація економічних показників, агреговані індекси, стан національної економіки, світова економіка, макроекономіка, сукупні видатки, світові рубежі потоків вилучень та ін'єкцій, моделі оболонки даних.

**Постановка проблеми.** Процес глобалізації, притаманний сучасній світовій економіці, загострює міжнародну економічну, технологічну та соціально-політичну конкуренцію. Дедалі більш актуальною стає проблема об'єктивного порівняння стану національних економік різних країн. У розвинених демократичних країнах результати таких порівнянь стають основою для корекції курсу економічної політики. В країнах із авторитарними і тоталітарними режимами статистично обґрунтована оцінка міжнародного стану національної економіки стає вагомим аргументом на користь відмови від популістської або експансіоністської політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній літературі докладно аналізуються різноманітні аспекти побудови композитних індексів – нормалізація вихідних показників, їх зважування та агрегування. Базовим виданням із цих питань є довідник ОЕСР, підготовлений М. Nardo et al. (2008) [5]. Велику увагу приділяє цим питанням Європейська Комісія [2, 7, 8, 9]. Композитні індекси можуть будуватися різними методами, зокрема методом аналізу оболонки даних – DEA (Data Envelopment Analysis). Останнім часом цей метод стає все більш популярним. Огляд історії та сучасних тенденцій застосування методів DEA подано у працях Е. Narayanan et al. (2022) [4] та А. Panwar et al. (2022) [6]. З кінця ХХ століття цей метод почав використовуватися і на макрорівні – для порівняння національних економік різних країн. В усіх таких працях за допомогою методу DEA будуються різноманітні світові технологічні рубежі. Так, з цією метою у статті Е. Lafuente et al. (2022) [3] використана спеціальна версія моделі DEA, орієнтованої на вхідні дані, з єдиним постійним входом – підхід «benefit of the doubt» (BOD). Однак, на думку авторів, метод DEA може застосовуватися не тільки для характеристики технологічної ефективності досліджуваних країн, а й до значно ширшого кола питань міжнародної макроекономіки. З іншого боку, для будь-яких взаємопов'язаних макроекономічних показників можна побудувати не один, а декілька світових рубежів. Міжнародний стан досліджуваних країн може характеризуватися як відносно їхніх середніх показників, так і відносно двох взаємно протилежних світових рубежів.

**Метою статті** є побудова показників та моделей, які характеризують сукупні видатки національних економік відносно відповідних середніх та екстремальних світових показників.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Основний матеріал нашого дослідження структуруємо за низкою показників та моделей.

*Показники міжнародного стану окремої країни.* Розглянемо сукупність країн, що характеризуються певним макроекономічним показником. У цій сукупності визначимо країни з максимальним та мінімальним значенням досліджуваного показника:

$$\varphi^{\max} = \max\{\beta_1, \dots, \beta_k, \dots, \beta_K\} \quad (1)$$

$$\varphi^{\min} = \min\{\beta_1, \dots, \beta_k, \dots, \beta_K\} \quad (2)$$

де  $\beta_k$  – значення досліджуваного показника для країни  $k$  (абсолютне положення країни);  $\varphi^{\max}$ ,  $\varphi^{\min}$  – максимальне та мінімальне значення цього показника в досліджуваній сукупності країн;  $K$  – загальна кількість досліджуваних країн.

Відхилення стану країни  $k$  від екстремальних значень макроекономічного показника складуть:

$$h_k^{\max} = \varphi^{\max} - \beta_k \quad h_k^{\min} = \beta_k - \varphi^{\min} \quad \varphi^{\max} \geq \beta_k \geq \varphi^{\min} \quad (3), (4), (5)$$

Для зіставності усіх наступних показників перейдемо до нормованих величин відхилень. Ці відносні величини матимуть вигляд, аналогічний нормалізованим критеріям у теорії прийняття рішень:

$$\frac{\varphi^{\max} - \beta_k}{\varphi^{\max} - \varphi^{\min}} = \frac{h_k^{\max}}{h_k^{\max} + h_k^{\min}} = \frac{1}{1 + h_k^{\min}/h_k^{\max}} \quad (6)$$

$$\frac{\beta_k - \varphi^{\min}}{\varphi^{\max} - \varphi^{\min}} = \frac{h_k^{\min}}{h_k^{\max} + h_k^{\min}} = \frac{1}{1 + h_k^{\max}/h_k^{\min}} \quad (7)$$

Таким чином, обидві нормовані величини можна представити як функції одного аргументу – відношення абсолютних відхилень від екстремальних значень макроекономічного показника.

Перевагою аргументу є його безрозмірний характер та змінюваність від нуля до нескінченності:

$$b_k = h_k^{\min}/h_k^{\max} \quad \dim b = \beta/\beta \quad 0 \leq b_k \leq \infty \quad (8), (9), (10)$$

Тепер параметризуємо ці функції:

$$\begin{aligned} \hat{a}(+\eta; b_k) &= \frac{1}{1 + (b_k)^{+\eta}} & \hat{a}(-\eta; b_k) &= \frac{1}{1 + (b_k)^{-\eta}} \\ 0 < \eta < +\infty & & 0 \leq \hat{a} \leq 1 \end{aligned} \quad (11), (12)$$

де  $\eta$  – безрозмірний параметр.

Для зручності, отримані функції будемо називати індексами асиметрії міжнародного стану країни. Індекс  $\hat{a}(+\eta; b_k)$  визначає ступінь відхилення країни від максимального значення макроекономічного показника, індекс  $\hat{a}(-\eta; b_k)$  – від мінімального:

$$h_k^{\max} \rightarrow 0 \quad \Rightarrow \quad \hat{a}(+\eta; b_k) \rightarrow 0 \quad (13)$$

$$h_k^{\min} \rightarrow 0 \quad \Rightarrow \quad \hat{a}(-\eta; b_k) \rightarrow 0 \quad (14)$$

Сума цих індексів дорівнює одиниці:

$$\frac{1}{1 + (b_k)^{+\eta}} + \frac{1}{1 + (b_k)^{-\eta}} = 1 \quad (15)$$

Якщо країна рівновіддалена від екстремальних значень макроекономічного показника, обидва індекси асиметрії дорівнюватимуть 0,5:

$$h_k^{min} = h_k^{max} \Rightarrow \mathring{a}(+\eta; 1) = \mathring{a}(-\eta; 1) = 1/2 \quad (16)$$

Величину параметра  $\eta$  можна обирати, керуючись різними міркуваннями. За одним з можливих підходів, параметр  $\eta$  інтерпретується як оцінка важливості досліджуваного макроекономічного показника. Чим більш важливим вважається цей показник, тим більшою має бути величина параметра  $\eta$ . Збільшення  $\eta$  наближає індекси асиметрії до екстремального значення:

$$b_k > 1 \Rightarrow \mathring{a}(+\eta; b_k) < 1/2 \Rightarrow \partial \mathring{a}(+\eta; b_k) / \partial \eta < 0 \quad (17)$$

$$b_k < 1 \Rightarrow \mathring{a}(-\eta; b_k) < 1/2 \Rightarrow \partial \mathring{a}(-\eta; b_k) / \partial \eta < 0 \quad (18)$$

Зменшення параметра  $\eta$  вирівнює обидва індекси:

$$\eta \rightarrow 0 \Rightarrow \mathring{a}(+\eta; b_k) \rightarrow 1/2 \quad \mathring{a}(-\eta; b_k) \rightarrow 1/2 \quad (19)$$

Тепер за аналогією введемо індекс симетрії:

$$\xi(\pm\eta; b_k) = \frac{2}{(b_k)^{-\eta} + (b_k)^{+\eta}} \quad 0 \leq \xi \leq 1 \quad (20)$$

Цей індекс дорівнює нулю, якщо країна має екстремальне значення макроекономічного показника, та одиниці – якщо вона рівновіддалена від екстремумів. Таким чином, для країни, що має ідеально симетричний стан, сума індексів асиметрії дорівнюватиме індексу симетрії:

$$b_k = 1 \Rightarrow \mathring{a}(+\eta; 1) + \mathring{a}(-\eta; 1) = \xi(\pm\eta; 1) \quad (21)$$

Збільшення параметра  $\eta$  знижує індекс симетрії за будь-якого значення  $b_k$ :

$$\begin{aligned} \partial \xi(\pm\eta; b_k) / \partial \eta < 0 & \quad 0 < \eta < +\infty \\ \eta \rightarrow \infty \Rightarrow \xi(\pm\eta) \rightarrow 0 & \quad \eta \rightarrow 0 \Rightarrow \xi(\pm\eta) \rightarrow 1 \end{aligned} \quad (22)$$

Індекс симетрії можна представити в тригонометричній формі:

$$\xi(\pm\eta; b_k) = \frac{2}{\exp(+\eta \cdot \ln b_k) + \exp(-\eta \cdot \ln b_k)} = \text{sch}(\eta \cdot \ln b_k) \quad (23)$$

де sch – гіперболічний секанс.

При значенні параметра  $\eta = 0,5$  індекс симетрії можна представити як відношення середньої геометричної відхилень до їх середньої арифметичної, що еквівалентно відношенню середньої гармонійної до середньої геометричної:

$$\eta = 1/2 \Rightarrow \xi = 2 \cdot \frac{\sqrt{h_k^{min} \cdot h_k^{max}}}{h_k^{min} + h_k^{max}} = \frac{2}{1/h_k^{min} + 1/h_k^{max}} \cdot \frac{1}{\sqrt{h_k^{min} \cdot h_k^{max}}} \quad (24)$$

Розглянемо тепер набір макроекономічних показників, що характеризують ту саму сукупність досліджуваних країн. За допомогою індексів  $\mathring{a}(+\eta)$ ,  $\mathring{a}(-\eta)$ ,  $\xi(\pm\eta)$  можна дати агреговані оцінки стану країни відносно усього набору показників. Оскільки усі ці індекси є функціями безрозмірної величини  $b_k$ , то таку оцінку можна представити як відповідну степеневу середню:

$$A(\zeta; \hat{c}_1, \dots, \hat{c}_M) = \left( \frac{1}{M} \cdot \sum_{m=1}^M \hat{c}_m^\zeta \right)^{1/\zeta} \quad \zeta > 0 \quad (25)$$

де  $\hat{c}$  – один з трьох індексів  $\mathring{a}(+\eta)$ ,  $\mathring{a}(-\eta)$  або  $\xi(\pm\eta)$ ;  $m$  – номер макроекономічного показника;  $M$  – загальна кількість макроекономічних показників;  $\zeta$  – показник ступеня.

За умови додатного показника  $\zeta$ , степенева середня досягатиме нуля, тільки якщо всі аргументи дорівнюватимуть нулю. Аналогічно, вона дорівнюватиме максимальній величині  $\hat{c}_m$ , якщо всі вони є рівними. В усіх інших випадках ця степенева середня буде знаходитися в межах від середньої геометричної до максимального  $\hat{c}$  :

$$\sqrt[M]{\prod_{m=1}^M \hat{c}_m} < A(\zeta; \hat{c}) < \max\{\hat{c}_1, \dots, \hat{c}_M\} \quad (26)$$

Параметр  $\zeta$  інтерпретується та обирається залежно від характеру набору макроекономічних показників, цілей дослідження та моделі, в якій ця середня використовуватиметься.

Так, якщо до набору макроекономічних показників входять такі, які країні бажано максимізувати, а в якості індексу обраний  $\hat{a}(+\eta)$ , то параметр  $\zeta$  інтерпретується як міра «песимізму». Чим більшим є цей параметр, тим більше степенева середня наблизитиметься до найгіршого (максимального) з набору індексів асиметрії  $\hat{a}(+\eta)$

$$\zeta \rightarrow \infty \quad \Rightarrow \quad A(\zeta; \hat{a}(+\eta)) \rightarrow \max\{\hat{a}(+\eta)_1, \dots, \hat{a}(+\eta)_M\} \quad (27)$$

Якщо до набору макроекономічних показників входять такі, які країні бажано підтримувати на середньому рівні, то в якості індексу стану країни доцільно обрати  $\hat{s}(\pm\eta)$  – індекс симетрії. В цьому випадку параметр  $\zeta$  інтерпретується як міра «оптимізму». Зі збільшенням  $\zeta$  степенева середня наблизитиметься до індексу того макроекономічного показника, за яким стан країни є найбільш симетричним.

*Показники відносного положення множини досліджуваних країн.* Положення множини країн відносно екстремальних значень певного макроекономічного показника можна характеризувати за допомогою різних агрегованих індексів та коефіцієнтів варіації.

Теоретично, можливі принаймні два протилежних підходи. З першим підходом, в якості агрегованого індексу обирається середня арифметична національних:

$$\overline{\hat{c}(\hat{h})} = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \hat{c}(\hat{h}_k) \quad (28)$$

де  $k$  – номер країни;  $K$  – загальна кількість досліджуваних країн.

В цьому випадку для характеристики варіації доцільно скористатися середнім квадратичним відхиленням  $\sigma$  та квадратичним коефіцієнтом варіації  $v$ :

$$\sigma(\hat{c}(\hat{h})) = \sqrt{\frac{1}{K} \cdot \sum_{k=1}^K (\hat{c}(\hat{h}_k) - \overline{\hat{c}(\hat{h})})^2} \quad v(\hat{c}(\hat{h})) = \frac{\sigma(\hat{c}(\hat{h}))}{\overline{\hat{c}(\hat{h})}} \quad (29), (30)$$

За другим підходом, в якості агрегованого індексу обирається функція самого показника, в якій національні відхилення  $\hat{h}_k$  замінені на міжнародні середні арифметичні:

$$\hat{c}(\bar{\hat{h}}) = \hat{c}\left(\frac{\hat{h}^{min}}{\hat{h}^{max}}\right) \quad (31)$$

$$\overline{\hat{h}^{min}} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{k=1}^K \hat{h}_k^{min} \quad \overline{\hat{h}^{max}} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{k=1}^K \hat{h}_k^{max} \quad (32), (33)$$

В цьому випадку можна скористатися середнім лінійним відхиленням та відповідним коефіцієнтом варіації:

$$l(\hat{c}(\hat{h})) = \frac{1}{K} \cdot \sum_{k=1}^K |\hat{c}(\hat{h}_k) - \hat{c}(\bar{\hat{h}})| \quad v(\hat{c}(\hat{h})) = \frac{l(\hat{c}(\hat{h}))}{\hat{c}(\bar{\hat{h}})} \quad (34), (35)$$

Однак на основі функції  $\hat{c}(\bar{h})$  можна побудувати й певні аналоги цих показників. Для цього у ній замість аргументів  $\bar{h}^{min}$ ,  $\bar{h}^{max}$  підставляються їхні середні лінійні відхилення або коефіцієнти варіації:

$$\hat{c}(l(h)) = \hat{c}\left(\frac{l(h^{min})}{l(h^{max})}\right) \quad \hat{c}(v(h)) = \hat{c}\left(\frac{v(h^{min})}{v(h^{max})}\right) \quad (36), (37)$$

*Геометрична модель «вилучення – ін'єкції».* Окрім суто алгебраїчного підходу до характеристики стану країн, можливий і альтернативний – геометричний підхід. Розглянемо це на прикладі геометричної моделі потоків сукупних видатків у макроекономічному кругообігу.

За методом кінцевого використання ВВП країни ( $Y$ ) складається з кінцевого приватного та державного споживання ( $C$ ), валового нагромадження капіталу – приватних та державних інвестицій ( $I$ ), чистого експорту товарів та послуг – різниці відповідних величин експорту ( $EX$ ) та імпорту ( $IM$ ). Рівняння, що зв'язує ці величини, отримало назву основної тотожності національних рахунків:

$$Y = C + I + EX - IM \quad (38)$$

Представимо це рівняння у вигляді балансу макроекономічних потоків:

$$\Sigma Q = S + IM = I + EX = \Sigma Z \quad S = Y - C \quad (39), (40)$$

де  $S$  – валові внутрішні заощадження, які є різницею ВВП та видатків на кінцеве споживання.

Ліва частина основної тотожності являє собою суму вилучень видатків з національного макроекономічного кругообігу ( $\Sigma Q$ ), права частина – суму ін'єкцій видатків ( $\Sigma Z$ ). Для зіставності даних по різних країнах, нормуємо усі потоки за сумою лівої (або правої) частини основної тотожності:

$$\tilde{S} = \frac{S}{S + IM} \quad \tilde{IM} = \frac{IM}{S + IM} \quad \tilde{I} = \frac{I}{I + EX} \quad \tilde{EX} = \frac{EX}{I + EX} \quad (41), (42), (43), (44)$$

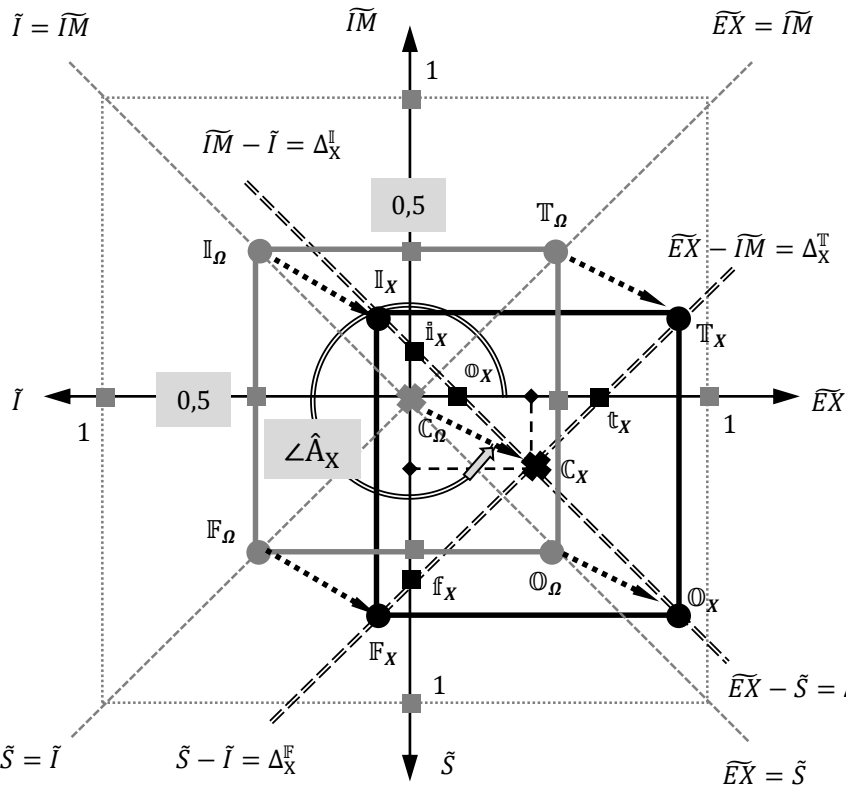
Потоки видатків, які входять до країни – імпорт товарів (разом з імпортом послуг) та імпорт капіталу (інвестиції) будемо для зручності називати вхідними потоками. Аналогічно, експорт товарів (разом з експортом послуг) та експорт капіталу (заощадження) будемо називати вихідними потоками. Згідно з цією класифікацією, потоки заощаджень та інвестицій, які не перетинають кордон країни, вважатимемо відповідно «внутрішнім експортом» та «внутрішнім імпортом» капіталу.

Надалі різницю « $\tilde{EX} - \tilde{IM}$ » будемо називати станом (сальдо) рахунка торговельних потоків («ТВ»), різницю « $\tilde{S} - \tilde{I}$ » – станом рахунка фінансових потоків («ФВ»). За аналогією, різниці « $\tilde{EX} - \tilde{S}$ » та « $\tilde{IM} - \tilde{I}$ » – можна інтерпретувати як стани «рахунків» відповідно вихідних та вхідних потоків («ОВ», «ІВ»).

Представимо нормовані потоки видатків в системах координат «вилучення – ін'єкції». Для цього поділимо площину на чотири квадранти окремих координатних систем, що повернуті одна відносно іншої на  $90^\circ$ . На одній парі паралельних напівосей відобразатимуться ін'єкції, на другій – вилучення.

Графічна інтерпретація моделі представлена на рисунку 1. Прямі, які паралельні бісектрисі непарних квадрантів, є лініями сталих сальдо рахунків торгових і фінансових потоків, а також сталої суми вихідних (або вхідних) потоків. Прямі, які паралельні бісектрисі парних квадрантів, є лініями сталих сальдо «рахунків» вхідних і вихідних потоків, а також сталої суми торгових (або фінансових) потоків.





**Рисунок 1 – Макроекономічний стан країни в моделі «вилучення – ін’єкції»**

де  $\widetilde{E}^X, \widetilde{I}^M, \widetilde{S}, \widetilde{I}$  – нормовані величини експорту товарів та послуг, імпорту товарів та послуг, валових внутрішніх заощаджень та валових інвестицій;  $T_X, F_X, I_X, O_X$  – частинні стани країни  $X$ ;  $t_X, f_X, i_X, o_X$  – точки сальдо рахунків торговельних, фінансових, вхідних та вихідних потоків;  $C_X$  – центр симетрії частинних станів країни  $X$ ;  $T_\Omega, F_\Omega, I_\Omega, O_\Omega$  – частинні стани ідеально симетричної країни  $\Omega$ ;  $C_\Omega$  – центр ідеальної симетрії;  $C_\Omega C_X$  – радіальна асиметрія країни  $X$ ;  $\angle \hat{A}_X$  – кутова асиметрія країни  $X$ .

*Джерело: модель І.О. Загоруйка.*

На цьому рисунку економіка країни  $X$  характеризується такими величинами макроекономічних потоків:  $\widetilde{E}^X > \widetilde{S} > \widetilde{I}^M > \widetilde{I}$ . В результаті вона має додатне сальдо рахунків торгових та фінансових потоків ( $\widetilde{E}^X - \widetilde{I}^M > 0, \widetilde{S} - \widetilde{I} > 0$ ). Її торгові потоки перевищують фінансові ( $\widetilde{E}^X + \widetilde{I}^M > \widetilde{S} + \widetilde{I}$ ), а вихідні потоки перевищують вхідні ( $\widetilde{E}^X + \widetilde{S} > \widetilde{I}^M + \widetilde{I}$ ).

Всі її частинні макроекономічні стани утворюють одиничний квадрат. Діагоналі цього квадрата складаються з трьох відрізків. Відрізок  $T_X t_X$  діагоналі  $F_X T_X$ , розташований у першому квадранті, є лінією сальдо рахунка торговельних потоків. Відрізок  $F_X f_X$  тієї самої діагоналі, що розташований у протилежному квадранті, є лінією сальдо рахунка фінансових потоків. Проміжний відрізок  $f_X t_X$  є лінією, на якій сума вихідних потоків дорівнює величинам цих сальдо. Аналогічно, відрізок  $I_X i_X$  діагоналі  $I_X O_X$ , розташований у другому квадранті, є лінією сальдо «рахунка» вхідних потоків. Відрізок  $O_X o_X$ , розташований у четвертому квадранті, є лінією сальдо «рахунка» вихідних потоків. Проміжний відрізок  $i_X o_X$  є лінією, на якій сума торгових потоків дорівнює величинам цих сальдо. Алгебраїчно ці залежності матимуть вигляд:

$$\widetilde{E}^X - \widetilde{I}^M = \Delta_X^T = \widetilde{E}^X + \widetilde{S} = \Delta_X^F = \widetilde{S} - \widetilde{I} \quad (45)$$

$$\widetilde{I}^M - \widetilde{I} = \Delta_X^I = \widetilde{E}^X + \widetilde{I}^M = \Delta_X^O = \widetilde{E}^X - \widetilde{S} \quad (46)$$

де  $\Delta_X^T$  – сальдо рахунка торговельних потоків,  $\Delta_X^F$  – сальдо рахунка фінансових потоків,  $\Delta_X^I$  – сальдо «рахунка» вхідних потоків,  $\Delta_X^O$  – сальдо «рахунка» вихідних потоків.

Точка перетину діагоналей частинних станів цієї країни є розв'язком системи рівнянь:

$$\begin{cases} \bar{E}X + \tilde{S} = \Delta_X^{\text{F,T}} \\ \bar{E}X - \tilde{S} = \Delta_X^{\text{I,O}} \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} \bar{E}X_X^{\text{C}} = (\Delta_X^{\text{F,T}} + \Delta_X^{\text{I,O}})/2 = \bar{E}X_X - 1/2 \\ \tilde{S}_X^{\text{C}} = (\Delta_X^{\text{F,T}} - \Delta_X^{\text{I,O}})/2 = \tilde{S}_X - 1/2 \end{cases} \quad (47),(48)$$

Геометрична модель «вилучення – ін'єкції» дозволяє визначити ступінь асиметричності розташування країни. У випадку ідеальної симетрії рахунки усіх її потоків збалансовані, а самі потоки дорівнюють 0,5:

$$\bar{E}X_\Omega - \tilde{I}M_\Omega = \Delta_\Omega^{\text{T}} = 0 = \Delta_\Omega^{\text{F}} = \tilde{S}_\Omega - \tilde{I}_\Omega \quad (49)$$

$$\bar{E}X_\Omega - \tilde{S}_\Omega = \Delta_\Omega^{\text{O}} = 0 = \Delta_\Omega^{\text{I}} = \tilde{I}M_\Omega - \tilde{I}_\Omega \quad (50)$$

$$\bar{E}X_\Omega = \tilde{I}M_\Omega = \tilde{S}_\Omega = \tilde{I}_\Omega = 0,5 \quad (51)$$

Декартова відстань між центром симетрії певної країни ( $C_X$ ) та центром ідеальної симетрії (початком координат  $C_\Omega$ ) визначає величину асиметричності розташування країни, що не залежить від стану інших країн. Для країни X, центр симетрії якої розташований у четвертому квадранті, величина радіальної асиметрії її положення дорівнює:

$$R_X = \sqrt{(\bar{E}X_X - 1/2)^2 + (\tilde{S}_X - 1/2)^2} \quad (52)$$

У силу того, що суми нормованих вилучень та ін'єкцій дорівнюють одиниці

$$\bar{E}X + \tilde{I} = \tilde{I}M + \tilde{S} = 1 \quad (53)$$

величину радіальної асиметрії можна виразити ще в трьох еквівалентних формах:

$$R_X = \sqrt{(\bar{E}X_X - 1/2)^2 + (1/2 - \tilde{I}M_X)^2} \quad (54)$$

$$R_X = \sqrt{(1/2 - \tilde{I}_X)^2 + (1/2 - \tilde{I}M_X)^2} \quad (55)$$

$$R_X = \sqrt{(1/2 - \tilde{I}_X)^2 + (\tilde{S}_X - 1/2)^2} \quad (56)$$

Усі ці форми  $R_X$  виражають відстані між вершинами квадрата станів країни X та відповідними вершинами квадрата станів ідеально симетричної країни  $\Omega$ . Таким чином, положення центру симетрії  $C_X$  однозначно визначає положення країни X, а квадрат її станів є паралельно зрушеним квадратом станів ідеально симетричної країни  $\Omega$ .

Максимальна величина радіальної асиметрії  $R_X = 1/\sqrt{2}$  досягається, коли усі частинні стани країни розташовані в одному квадранті:

$$R_{\max} = \sqrt{(1 - 1/2)^2 + (1 - 1/2)^2} = 1/\sqrt{2} \quad (57)$$

Розділивши  $R_X$  на цю максимальну величину, дістанемо індекс радіальної асиметрії:

$$r_X = R_X/R_{\max} = R_X/\sqrt{2} \quad (58)$$

Кут  $\hat{A}_X$ , на який повернутий радіус  $C_\Omega C_X$ , визначає кутову асиметрію стану країни X у геометричній моделі «вилучення – ін'єкції». Аналогічні показники можна обчислити і для множини досліджуваних країн. Для цього представимо її у вигляді єдиної «типової» країни  $\mathcal{T}$ , координатами якої є середні нормовані видатки:

$$\tilde{I}(\mathcal{T}) = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \tilde{I}_k \quad \tilde{S}(\mathcal{T}) = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \tilde{S}_k \quad (59), (60)$$

$$\bar{E}X(\mathcal{T}) = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \bar{E}X_k \quad \tilde{I}M(\mathcal{T}) = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \tilde{I}M_k \quad (61), (62)$$

де  $k$  – номер країни;  $K$  – загальна кількість досліджуваних країн. Міжнародний стан окремої країни визначатиметься шляхом порівняння з «типовою» країною  $T$ .

*Світові рубежі в моделі «вилучення – ін'єкції».* Розглянута вище модель може бути використана для непараметричного аналізу множини країн методом DEA (Data Envelopment Analysis). Для цього розташуємо досліджувані країни на площині «вилучення – ін'єкції».

Верхня права частина оболонки станів усіх країн являтиме собою світовий рубіж взаємно максимальних потоків – максимум одного потоку за певної величини другого (і відповідно, навпаки). Крайні ділянки цих рубежів будуть перпендикулярними відповідним осям координат.

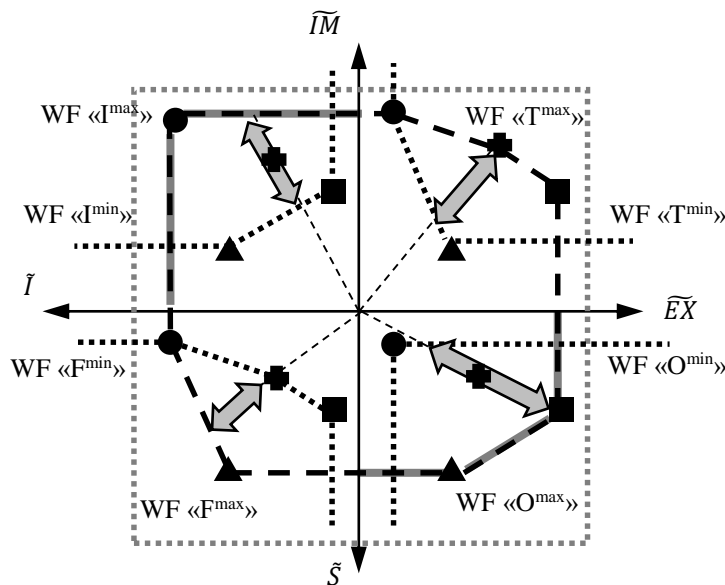
В системі координат «експорт – імпорт» за таким принципом будується світовий рубіж максимальних торговельних потоків (WF « $T^{\max}$ »). Його крайніми точками є країна з максимальним імпортом та країна з максимальним експортом. На рубежі « $T^{\max}$ » певній величині експорту відповідає максимум суми зважених величин імпорту досліджуваних країн, а певній величині імпорту – максимум аналогічної суми експорту.

За цим же принципом в системі координат «інвестиції – імпорт» будується світовий рубіж максимальних вхідних потоків (WF « $I^{\max}$ »), в системі координат «заощадження – інвестиції» – рубіж максимальних фінансових потоків (WF « $F^{\max}$ »), а в системі координат «експорт – заощадження» – рубіж максимальних вихідних потоків (WF « $O^{\max}$ »).

Геометрично, усі рубежі максимальних макроекономічних потоків утворюють замкнений контур, в якому вертикальні та горизонтальні ділянки перетинають осі координат.

Протилежний вигляд мають світові рубежі взаємно мінімальних макроекономічних потоків. Вони є опуклими в напрямку початку координат, а їхні крайні ділянки є паралельними осям координат.

Ці види світових рубежів потоків вилучень та ін'єкцій показані на рисунку 2.



**Рисунок 2 – Світові рубежі взаємно екстремальних потоків вилучень та ін'єкцій**

$\tilde{E}X$ ,  $\tilde{I}M$ ,  $\tilde{S}$ ,  $\tilde{I}$  – нормовані величини експорту товарів та послуг, імпорту товарів та послуг, валових внутрішніх заощаджень та валових інвестицій; WF « $T^{\max}$ », WF « $F^{\max}$ », WF « $I^{\min}$ », WF « $O^{\max}$ » – світові рубежі максимальних торговельних, фінансових, вхідних та вихідних потоків; WF « $T^{\min}$ », WF « $F^{\min}$ », WF « $I^{\min}$ », WF « $O^{\min}$ » – світові рубежі мінімальних торговельних, фінансових, вхідних та вихідних потоків. (Частинні стани однієї країни позначені однаковими фігурами).

Джерело: модель І.О. Загоруйка.

З алгебраїчної точки зору, ці рубежі є розв'язками задач лінійного програмування:

$$\left\{ \begin{array}{l} \min \vartheta_j \quad \forall j \\ \sum_{i=1}^n \lambda_i \leq \vartheta_j \leq 1 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n \lambda_i \left( \begin{array}{l} \tilde{\mathfrak{L}}_i \\ \tilde{\mathfrak{S}}_i \end{array} \right) \geq \left( \begin{array}{l} \tilde{\mathfrak{L}}_j \\ \tilde{\mathfrak{S}}_j \end{array} \right) \\ \lambda_i > 0 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} \max \theta_j \quad \forall j \\ \sum_{i=1}^n \lambda_i \geq \theta_j \geq 1 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n \lambda_i \left( \begin{array}{l} \tilde{\mathfrak{L}}_i \\ \tilde{\mathfrak{S}}_i \end{array} \right) \leq \left( \begin{array}{l} \tilde{\mathfrak{L}}_j \\ \tilde{\mathfrak{S}}_j \end{array} \right) \end{array} \right. \quad (63), (64)$$

де  $j$  – номер певної країни,  $i = 1, \dots, n$  – номери країн, з якими вона порівнюється;  $\lambda_i$  – вагові коефіцієнти;  $\tilde{\mathfrak{L}}_i, \tilde{\mathfrak{S}}_i$  – нормовані величини вилучень та ін'єкцій;  $\vartheta_j, \theta_j$  – значення цільових функцій.

Перша з цих систем є алгебраїчною моделлю світових рубежів взаємно максимальних потоків, друга – алгебраїчною моделлю світових рубежів взаємно мінімальних потоків. Величина  $1/\vartheta_j$  показує, в скільки разів  $j$ -та країна має збільшити відповідні вилучення та ін'єкції, щоб досягнути рубежу взаємно максимальних потоків. Величина  $\theta_j$  показує, в скільки разів мають скоротитися вилучення та ін'єкції, щоб  $j$ -та країна опинилася на рубежі взаємно мінімальних потоків.

Для характеристики стану окремої країни та усієї множини країн можуть застосовуватися розглянуті вище індекси асиметрії та симетрії –  $\mathfrak{a}(+\eta)$ ,  $\mathfrak{a}(-\eta)$  або  $\mathfrak{s}(\pm\eta)$ . Для цього в якості екстремальних значень досліджуваного показника ( $\varphi^{max}$ ,  $\varphi^{min}$ ) потрібно обирати віртуальні величини, що характеризують положення кінців проєкційної хорди. На рисунку 2 проєкційними хордами будуть відрізки, що розташовані на променях, які виходять з початку координат.

**Висновки.** Відповідно до мети, поставленої у цьому дослідженні, були отримані такі результати.

1. Запропоновані показники симетрії та асиметрії, які характеризують сукупні видатки національної економіки відносно середніх та екстремальних світових показників. Ці показники узагальнені для випадку множини країн.

2. Запропонована геометрична модель «вилучення – ін'єкції», яка дозволяє агрегувати та порівнювати нормовані величини сукупних видатків різних країн.

3. Поставлені задачі лінійного програмування для побудови світових рубежів взаємно екстремальних потоків вилучень та ін'єкцій.

У подальших дослідженнях поставленої проблеми доцільною є демонстрація можливостей використання запропонованих показників та моделей для аналізу конкретної сукупності країн.

#### Список використаних джерел

1. Abbas Y. and Daouia A. Understanding World Economy Dynamics Based on Indicators and Events. *Toulouse School of Economics*, 2023. Working Papers No 1461. 25 p. URL: [https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2023/wp\\_tse\\_1461.pdf](https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2023/wp_tse_1461.pdf)

2. European Commission. Knowledge service. Centre on Composite Indicators and Scoreboards. Composite Indicators: 10-step-guide. URL: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search\\_en?search\\_api\\_fulltext=10-step-guide&f\[0\]=knowledge\\_service:Composite+Indicators](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search_en?search_api_fulltext=10-step-guide&f[0]=knowledge_service:Composite+Indicators)

3. Lafuente E., Ács Z. J., Szerb L. A composite indicator analysis for optimizing entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*. 2022. Vol. 51. Iss. 9. 104379. DOI:10.1016/j.respol.2021.104379. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873332100175X?via%3Dihub>

4. Narayanan E, Binti Ismail WR; Bin Mustafa Z. A data-envelopment analysis-based systematic review of the literature on innovation performance. *Heliyon*. 2022. Vol. 8. Iss. 12. DOI:10.1016/j.heliyon.2022.e11925. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022032133>

5. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S., Hoffmann A., Giovannini E. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris (France): OECD publishing; 2008. JRC47008. 163 p. DOI: 10.1787/533411815016. URL: <https://unstats.un.org/unsd/EconStatKB/KnowledgebaseArticle10366.aspx>

6. Panwar A., Olfati M., Pant M., Snasel V. A Review on the 40 Years of Existence of Data Envelopment Analysis Models: Historic Development and Current Trends. *Archives of Computational Methods in Engineering*. 2022. Vol. 29. P. 5397 – 5426. DOI: 10.1007/s11831-022-09770-3. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11831-022-09770-3.pdf>
7. Towards a harmonised methodology for statistical indicators. Part 1: Indicator typologies and terminologies. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. 30 p. DOI:10.2785/56118. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5937481/KS-GQ-14-011-EN.PDF.pdf/82855e3b-bb6e-498a-a177-07e7884e9bcb?t=1503937480000>
8. Towards a harmonised methodology for statistical indicators. Part 2: Communicating through indicators. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 49 p. DOI: 10.2785/799718. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/7862432/KS-GQ-17-001-EN-N.pdf/3a226be6-efe0-4668-b09f-3dcd20f8ff11>
9. Towards a harmonised methodology for statistical indicators. Part 3: Relevance of indicators for policy making. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 48 p. DOI:10.2785/53076. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/8071770/KS-GQ-17-007-EN-N.pdf/7d34c904-2d07-4e71-bd6f-8fe9ee373b60?t=1498555311000>
10. Zagoruiko, I.; Petkova, L. Model of world technological and economic efficiency frontiers. *Journal of International Studies*. 2022. Vol 15. No 2. P. 174 – 198. DOI:10.14254/2071-8330.2022/15-2/12 URL: [https://www.jois.eu/?768.en\\_model-of-world-technological-and-economic-efficiency-frontiers](https://www.jois.eu/?768.en_model-of-world-technological-and-economic-efficiency-frontiers)
11. Дерев'янку І. П. Асиметрія влади в міжнародних відносинах. *Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку*. 2021. № 4. С. 87 – 94. DOI: 10.31558/2519-2949.2021.4.12. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/43221>
12. Єгоров І. Комплексні індикатори у соціально-економічних дослідженнях: переваги і недоліки. *Університетські наукові записки*. 2022. №. 1-2 (85-86). С. 195 – 205. DOI: 10.37491/UNZ.85-86.16. URL: [https://unz.univer.km.ua/article/view/85-86\\_195-205/pdf](https://unz.univer.km.ua/article/view/85-86_195-205/pdf)
13. Загоруйко І. О., Петкова Л.О. Метод ДЕА як інструмент порівняльного аналізу ефективності національних економік. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 62. С. 81 – 92. DOI: 10.24025/2306-4420.62.2021.242067. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/242067>
14. Заяць О. І. Глобальні виміри конкурентної сили міжнародних інтеграційних об'єднань. Кваліфікаційна наукова робота як рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 «Світове господарство та міжнародні економічні відносини». Київ: Київський Національний Університет імені Тараса Шевченка, 2020. 443 с. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53116/1/dis\\_Zayats%D0%9E.%D0%86..pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53116/1/dis_Zayats%D0%9E.%D0%86..pdf)
15. Мельников С.В. Вплив асиметрії на ринкову рівновагу. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. 104 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/331960196\\_The\\_impact\\_of\\_asymmetry\\_on\\_market\\_equilibrium](https://www.researchgate.net/publication/331960196_The_impact_of_asymmetry_on_market_equilibrium)
16. Терещенко Т., Хитра О. Асиметрія ефектів синергізму в зовнішньоекономічній діяльності. *Університетські наукові записки*. 2022. № 5-6 (89-90). С. 71 – 89. DOI: 10.37491/UNZ.89-90.7. URL: [https://unz.univer.km.ua/article/download/89-90\\_71-89/345](https://unz.univer.km.ua/article/download/89-90_71-89/345)

### References

1. Abbas, Y. and Daouia, A. (2023). Understanding World Economy Dynamics Based on Indicators and Events. Toulouse School of Economics, Working Papers, No 1461. 25 p. Retrieved from [https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2023/wp\\_tse\\_1461.pdf](https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2023/wp_tse_1461.pdf)
2. European Commission (2023). Knowledge service. Centre on Composite Indicators and Scoreboards. Composite Indicators: 10-step-guide. Retrieved from [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search\\_en?search\\_api\\_fulltext=10-step-guide&f\[0\]=knowledge\\_service:Composite+Indicators](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search_en?search_api_fulltext=10-step-guide&f[0]=knowledge_service:Composite+Indicators)
3. Lafuente, E.; Ács, Z. J.; Szerb, L. (2022). A composite indicator analysis for optimizing entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 51(9), 104379. DOI: 10.1016/j.respol.2021.104379. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873332100175X?via%3Dihub>

4. Narayanan, E; Binti Ismail, WR; Bin Mustafa, Z. (2022). A data-envelopment analysis-based systematic review of the literature on innovation performance. *Heliyon*, 8(12). DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e11925. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022032133>
5. Nardo, M.; Saisana, M.; Saltelli, A.; Tarantola, S.; Hoffmann, A.; Giovannini, E. (2008). Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris (France): OECD publishing; JRC47008. 163 p. DOI: 10.1787/533411815016. Retrieved from <https://unstats.un.org/unsd/EconStatKB/KnowledgebaseArticle10366.aspx>
6. Panwar, A.; Olfati, M.; Pant, M.; Snasel, V. (2022). A Review on the 40 Years of Existence of Data Envelopment Analysis Models: Historic Development and Current Trends. *Archives of Computational Methods in Engineering*, 29, 5397–5426. DOI: 10.1007/s11831-022-09770-3. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11831-022-09770-3.pdf>
7. Eurostat (2014). Towards a harmonised methodology for statistical indicators. Part 1: Indicator typologies and terminologies. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 30 p. DOI: 10.2785/56118. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5937481/KS-GQ-14-011-EN.PDF.pdf/82855e3b-bb6e-498a-a177-07e7884e9bcb?t=1503937480000>
8. Eurostat (2017). Towards a harmonised methodology for statistical indicators. Part 2: Communicating through indicators. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 49 p. DOI: 10.2785/799718. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/7862432/KS-GQ-17-001-EN-N.pdf/3a226be6-efe0-4668-b09f-3dcd20f8ff11>
9. Eurostat (2017). Towards a harmonised methodology for statistical indicators. Part 3: Relevance of indicators for policy making. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 48 p. DOI: 10.2785/53076. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/8071770/KS-GQ-17-007-EN-N.pdf/7d34c904-2d07-4e71-bd6f-8fe9ee373b60?t=1498555311000>
10. Zagoruiko I., Petkova L. (2022). Model of world technological and economic efficiency frontiers. *Journal of International Studies*, 15(2), 174–198. DOI: 10.14254/2071-8330.2022/15-2/12. Retrieved from [https://www.jois.eu/?768,en\\_model-of-world-technological-and-economic-efficiency-frontiers](https://www.jois.eu/?768,en_model-of-world-technological-and-economic-efficiency-frontiers)
11. Derevianko I. P. (2021). Asymmetry of power in international relations. *Political problems of international systems and global development*, 4, 87 – 94. DOI: 10.31558/2519-2949.2021.4.12. Retrieved from <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/43221> (in Ukr.)
12. Yegorov I. (2022). Complex indicators in socio-economic research: advantages and disadvantages. *University Scientific Notes*, 1-2 (85-86), 195 – 205. DOI: 10.37491/UNZ.85-86.16. Retrieved from [https://unz.univer.km.ua/article/view/85-86\\_195-205/pdf](https://unz.univer.km.ua/article/view/85-86_195-205/pdf) (in Ukr.)
13. Zagoruiko, I.O.; Petkova, L.O. (2021). DEA method as a tool for comparative analysis of the efficiency of national economies. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 62, 81–92. DOI: 10.24025/2306-4420.62.2021.242067. Retrieved from <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/242067> (in Ukr.)
14. Zaiets, O. I. (2020). Global Dimensions of Competitive Force of International Integration Groupings. Qualifying scientific work as a manuscript. The thesis for a Doctorate Degree in Economics Sciences, specialty 08.00.02 «World economy and International Economic Relations». Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv, 443 p. Retrieved from [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53116/1/dis\\_Zayats%D0%9E.%D0%86..pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53116/1/dis_Zayats%D0%9E.%D0%86..pdf) (in Ukr.)
15. Melnykov, S. (2019). The impact of asymmetry on market equilibrium. Odesa: Odesa National University. 104 p. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/331960196\\_The\\_impact\\_of\\_asymmetry\\_on\\_market\\_equilibrium](https://www.researchgate.net/publication/331960196_The_impact_of_asymmetry_on_market_equilibrium) (in Ukr.)
16. Tereshchenko, T.; Khytra, O. (2022). Asymmetry of Synergism Effects in Foreign Economic Activity. *University Scientific Notes*, 5-6 (89-90), 71–89. DOI: 10.37491/UNZ.89-90.7. Retrieved from [https://unz.univer.km.ua/article/download/89-90\\_71-89/345](https://unz.univer.km.ua/article/download/89-90_71-89/345) (in Ukr.)

**ZAGORUIKO Ivan**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine

**PETKOVA Lesia**

Doctor of Economics, Professor,  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine

## USAGE OF ASYMMETRY INDICATORS IN INTERNATIONAL ECONOMIC STUDIES

**Introduction.** *The process of globalization inherent in the modern world economy is intensifying international economic, technological and socio-political competition. The problem of objective comparison of the state of national economies of different countries is becoming more and more relevant. In developed democratic countries, the results of such comparisons become the basis for correcting the course of economic policy. In countries with authoritarian and totalitarian regimes, a statistically based assessment of the international state of the national economy becomes a strong argument in favor of changing the economic policy.*

**Purpose.** *The purpose of the study is to build indicators and models characterizing aggregate expenditures of national economies relative to the corresponding mean and extreme global indicators.*

**Results.** *The indicators of symmetry and asymmetry, characterizing aggregate expenditures of the national economy relative to mean and extreme global indicators are proposed. These indicators are generalized for the case of multiple countries. A geometric model of "leakages – injections", which allows to aggregate and compare the normalized values of aggregate expenditures of different countries, is proposed. The problems of linear programming for the construction of world frontiers of mutually extreme flows of leakages and injections are set.*

**Originality.** *The indicators of symmetry and asymmetry are presented in the form of a one-parameter nonlinear function, in which the ratio of deviations of the country's national indicator from its extreme world values is its argument. All flows of aggregate expenditures are normalized by dividing by the sum of their leakages (or injections) from the circular flow of income. The geometrical model "leakages – injections" is formed by combining four coordinate systems, rotated relative to each other by  $90^\circ$ . In this model, injections (exports and investments) are displayed on one pair of parallel semi-axes, and leakages (imports and savings) on the other one. The model makes it possible to determine the centers of symmetry of the national and world economy and to analyze their mutual location. A pair of mutually opposite world frontiers is built in each quadrant of the model. The upper right part of the envelope of states of countries in a certain quadrant is the world frontier of mutually maximal flows of aggregate expenditures. The lower left part of this envelope is the world frontier of mutually minimal flows.*

**Conclusion.** *Existing approaches to the use of DEA methods should be supplemented in two directions. Firstly, it is advisable to apply the idea of the world frontier not only to compare the technological efficiency of countries, but also to a wider range of issues, in particular, to the analysis of aggregate expenditures of national economies. Secondly, in many cases it is logical to construct a pair of mutually opposite world frontiers. This makes it possible to determine the state of the country relative to the extreme target values of the studied indicators.*

Одержано редакцією: 06.10.2023  
Прийнято до публікації: 12.12.2023

УДК 339.5:339.564.2

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-16-26>

**HUTSALIUK Oleksii**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Rauf Ablyazov East European University,  
Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6541-4912>  
alex-g.88@ukr.net

**PETLENKO Tetiana**

Assistant Professor,  
Central Ukrainian National Technical University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0006-4682-8913>  
tpetlenko@ukr.net

**BONDAR Iuliia**

Ph.D. of Economics, Associate Professor,  
Flight Academy of the National Aviation  
University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>  
cooperjulia@ukr.net

## DETERMINATION OF THE DIRECTIONS OF THE GENESIS OF TRADE COOPERATION AND THE WORLD ECONOMY IN THE CONDITIONS OF NEOPROTECTIONISM

*The study considered a generalization of scientific provisions and an in-depth examination of the main factors of structural shifts in international trade in services and trade cooperation of Ukraine in the context of the development of international economic relations and neo-protectionism. It was determined that neo-protectionism, aimed at stimulating innovation and the development of competitive industries, can become an effective tool for achieving sustainable and balanced economic development.*

**Key words:** trade and economic cooperation, world economy, neo-protectionism, globalization, international trade, development of economic relations.

**Introduction.** In the conditions of globalization of the world economy, the openness of the markets of different countries and the interdependence of the economies of different countries are increasing, the scale of international exchange of goods, services and capital continues to expand, the flows of international financial assets and information have acquired new characteristics.

The main driving forces of the development of the international services market at this stage are high-quality human capital, investments in intangible assets, effective internal supervision, development of information and communication infrastructure, quality of the institutional environment, national policy, etc. From a service point of view. In addition, a distinctive feature of the stage of development of modern international exchanges is the expected growth of trade in services, due to the development of innovative technologies, intellectual work and informatization of social and industrial relations. For the constant expansion of the nomenclature of the sphere of services, changes in the volume and structure of international flows of services, it is particularly important to study the factors of structural changes in international trade in services in the context of the development of the world economy. The direction of neoprotectionism includes measures to stimulate exports and attract foreign investment to support the growth of the national economy. Countries favoring neo-protectionism often focus on developing their own competitiveness and innovation, rather than using measures that may limit free trade.

The main task of the modern foreign economic policy of Ukraine is to build strategic partnerships with integration associations and individual countries, cooperation with which is important for the development of the national economy. For example, the USA, East and West. This choice is due primarily to the exceptional role of such victims in the world economy and politics.

**Literature review.** Problems of research on the formation and development of the international market of services, globalization of economic processes, methodological aspects of regulating international trade in services and the formation of strategic partnership relations are reflected in the works of many famous scientists.

Neoprotectionism is an economic policy aimed at reducing trade barriers and other restrictions on



international trade. This topic has been studied by many economists and political scientists from all over the world. Some of the more prominent researchers in this field include Douglas A. Irwin [1] and Robert E. Baldwin [2]. They conducted research on the impact of neoprotectionism on the economic development of countries, international relations and other aspects. The study of the main factors of structural changes that occur in international trade in services in the development of the world economy considered in their own research the following domestic and foreign scientists: Koval H. [3], Morgulets O. [4], Rumyantsev A. [5], Fink C. [6], Amiti M. [7], Francois J. and Hoekman B. [8]).

At the heart of the production of new concepts are attempts by economists of different generations to explain the peculiarities of the development of bilateral trade and economic cooperation. In particular, representatives of the mercantilist theory, T. Maine, A. Montchretien, W. Petty [9] (XV-XVII centuries), argued the need for trade between neighboring countries in terms of maintaining an active trade balance. Representatives of the classical theory A. Smith and D. Ricardo [9] (XVIII-XIX centuries) were convinced that neighboring countries should specialize in those goods in the production of which they have absolute and relative advantages, and the necessary prerequisite for trade between them will be free trade. Instead, the founders of neoclassical theory E. Heckscher and B. Olin [10] (20-60s of the XX century) insisted that in trade between the two countries should play a decisive role in their combination of factors of production. In the theory of competitive advantage proposed by M. Porter (90s of the XX century), bilateral or multilateral cooperation was considered as one that maximizes the clustering of enterprises in the border area [11].

According to the scientist R. Khasbulatov, international trade and economic cooperation is the whole volume of trade, production and economic, financial ties and relations in the field of trade in goods and services beyond national borders, labor migration. Defining this definition broader than international trade, the author does not find fundamental differences between them [12].

**The purpose** of the article is to generalize scientific positions and in-depth consideration of the main factors of structural shifts in international trade in services and trade cooperation of Ukraine in the context of the development of international economic relations and neo-protectionism.

**Results and discussion.** Economic and trade relations between different countries occupy an important place in the system of international economic relations, they are not only a significant factor in the economic development of different countries of the world, but also actively influence the daily life and activities of people in different countries.

International economic relations are a series of relations between different national subjects regarding the production of material and spiritual goods and their appropriation in various spheres of social reproduction (direct production, distribution, exchange and consumption) [13].

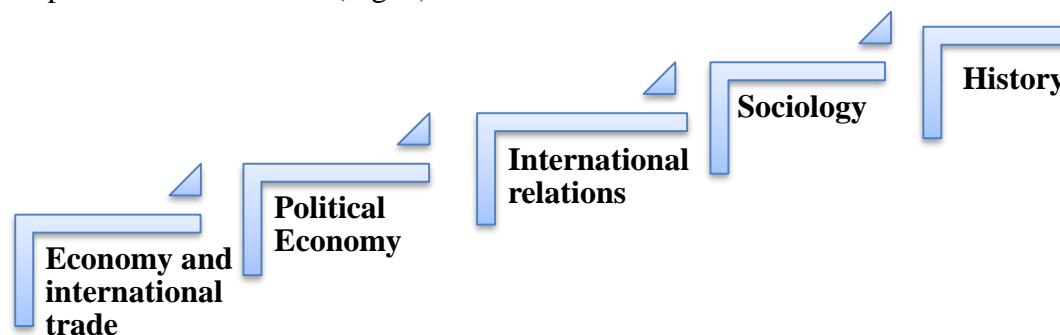
Forms of international economic relations are closely related, influence each other and develop each other. Thus, trade creates conditions for international investment, and international capital flows stimulate trade relations and labor migration. However, the main and core link of world economic relations has always been international trade. Modern international trade as an exchange of goods and services is the material basis of other forms of international economic relations, which ensures the growing integration of the world economy [14, 15].

International trade provides the material foundation of international economic relations, thereby conditioning the growing integration of national economies into the global economy, the formation of which directly results from the further deepening of the international division of labor. At the same time, it has been proven that the more countries are similar in terms of resources and technologies, the greater the share between them will be intra-industry trade, which in the future will be a characteristic criterion for a country's entry into world markets. Neo-protectionism as a form of international economic relations can be an effective strategy for countries that seek to maintain their competitiveness in the global economic environment. However, the effective implementation of this approach requires a careful balance between the openness of the economy and the protection of national interests. Neo-protectionism can help countries compete actively in world markets, promoting innovation and increasing efficiency. However, it is important to note that the effectiveness of this approach may depend on the specific context, economic conditions and geopolitical factors.

It is important to consider that the approach to neoprotectionism may vary depending on the specific conditions of the country and its strategic goals. Flexibility and the ability to adapt to changes in the world economy are key elements of effective economic policy.

Therefore, neo-protectionism, which is aimed at developing competitiveness and stimulating economic growth without the use of trade barriers, can become an important element of a successful economic strategy of the country. Flexibility, innovation, development of high-tech industries, support of small and medium-sized enterprises, investment in education and research, as well as active participation in global initiatives can become key success factors.

Neoprotectionism as an economic and trade strategy is a broad interdisciplinary view that covers various aspects of economics, politics, sociology and other scientific fields. Several key aspects of the study of neoprotectionism include (Fig. 1).



**Figure 1 – Main aspects of the study of neoprotectionism**

*Source: generated by the authors based on [1,16].*

Analyzing the main aspects of neoprotectionism from Fig. 1, we can say the following:

Economists examine the impact of neo-protectionist measures such as tariffs, quotas, and sanctions on a country's economy. They also analyze how these measures interact with international trade and competitiveness. Political economy researchers consider the role of political institutions and decisions in the implementation of neo-protectionist strategies. This includes the study of policy decisions, motivations and influence of political actors. Researchers in the field of international relations study the interaction of countries at the global level, particularly in the context of neo-protectionist policies and their impact on international cooperation and conflicts. Sociologists examine the social consequences of economic strategies, including income distribution, employment levels, and effects on social groups. Analyzing historical examples of neoprotectionism can provide a unique context and understanding of the effectiveness of such strategies at different times and for different countries.

Trends of globalization and integration are gaining momentum, more and more countries are actively engaged in foreign trade and economic activities, which is reflected in stable growth of export and import activities, international services market, increased volume and geographical diversification of labor migration, active capital expansion. that are developing.

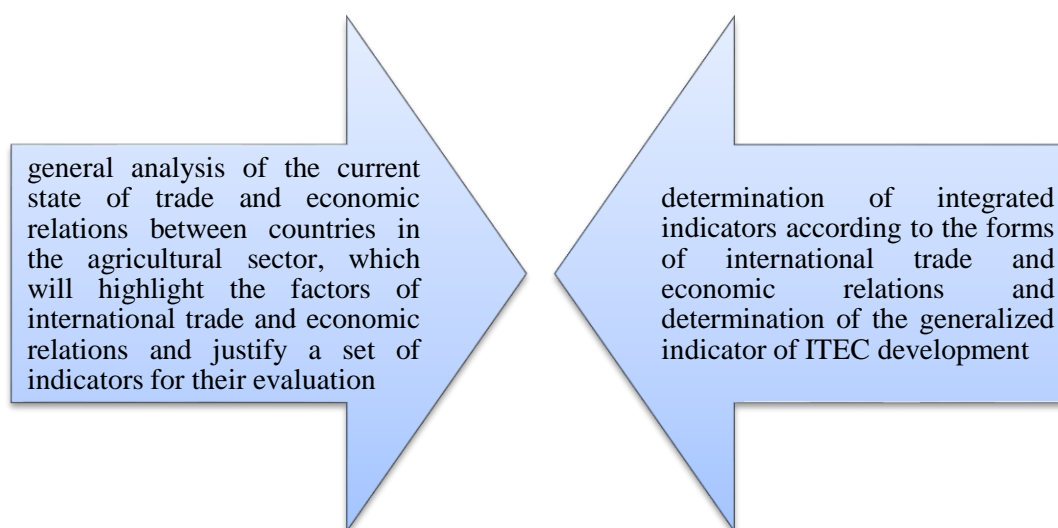
Another manifestation of integration is the development of international regional integration associations, which include NAFTA, SCO, BRICS and the EU. The geographical and cultural proximity of the European Union, taking into account the current state of relations with Ukraine's northern neighbor, necessitates further integration of our state into this union, which is the most important geopolitical vector of our state. The development of trade and economic relations with the states of this union is important for the successful further integration of Ukraine into the European community, which is possible by increasing the participation of domestic producers in world trade with the appropriate support from state institutions. Each branch of the domestic economy plays a role in this process, which requires the development of methodological and methodological support to increase the involvement of the enterprise, taking into account the specifics of their activities.

It should be noted that the most important pattern of evolution of the service sector is that it develops not in isolation from material production, but in the integration of these activities, and the depth of integration depends on the efficiency of modern economy. The dynamics of services is determined

by a number of long-term fundamental factors of economic nature, in particular, the formation of independent units in the social division of labor, specializing in the production of consumer services, increasing the share of public spending on services as part of consumer spending. Demand for production services grew even more dynamically, and costs of this kind became a major item of total business costs in all industries. Traditional types of costs for raw materials, transport and communication everywhere are significantly supplemented by costs for marketing, advertising, management, information and computer services, consulting in various fields, insurance, public relations services, etc.

Globalization has diverse and ambiguous consequences, which primarily affect the financial sector, and their positive or negative vector largely depends on the level of national economy, the country's position in the world economy, its participation in internationalization and transnationalization. No country can stay away from these processes because of their direct connection with the peculiarities of strengthening the international division of labor, the introduction of post-industrial production technologies, information transformation, socialization of economic processes, democratization of political institutions and more. In this regard, the state of international trade and economic relations has a significant impact on the conditions and level of competitiveness of any country.

Thus, the stages of implementation of the methodological approach to determining the level of development of international trade and economic relations in the sector is (Fig. 2).



**Figure 2 – Stages of implementation of the level of development of international trade and economic relations**

*Source: generated by the authors based on [17, 18]*

In the study of trade and economic relations between countries, an important component is the assessment and analysis of levels of socio-economic development of member states. Using the method of comparative analysis allowed to compare the levels of socio-economic development of countries in the context of integration of countries to compare the main macroeconomic indicators of socio-economic development with countries of different continents, which allowed to conclude the country's compliance with membership in the international community.

In the context of the study of direct bilateral trade relations, in our opinion, it is appropriate to use the ratio of intra-industry trade or the Grubel-Lloyd's ratio. The formula for calculating the intra-industry trade index for the case of two countries and one industry is as follows [19]:

$$GL = 1 - \frac{X-M}{X+M} \quad (1)$$

Where: X - export of goods, M - import of goods.

The Grubel-Lloyd's index takes the value of 1 in the case of equality of exports and imports, ideal intra-industry trade, and 0 – In the case of only exports or only imports. The closer the value of the index

to 1, the greater the intersection of sectoral trade flows, which means an increase in the quality of intra-industry trade. This method allowed to analyze in more detail the structure of bilateral trade relations between different countries. The main indicator of the development of the world market of services in recent years has been the growing importance of developing countries in the production, export and import of services. Over the past two decades, some developing countries have seen a significant increase in revenues from exports of services, the number of employees in the sector and foreign exchange earnings from exports of services. The growth of trade in services allows to increase production capacity and develop trade and transport infrastructure. Low-cost and high-quality services have a positive effect on the economy as a whole.

In some developing countries, the services sector is in its infancy, and in some there are already significant successes in this area, they have managed to become significant exporters of tourism, construction, transport, audiovisual, computer, information, business and professional services. In addition, developing countries export not only traditional services such as tourism, but also modern services, including high value-added services, knowledge-intensive services such as computer and information services and other business services. In general, among developing countries, Asian countries provide about 75% of trade in services, countries in Africa, Latin America and the Caribbean, respectively, 10% and 15% [20]. It should also be noted that countries at similar levels of socio-economic development, close geographical location and close cultural ties, easier simplification of trade in services than countries that differ in these characteristics. Currently, increasing exports of services, attracting investment in this sector, simplifying trade conditions are extremely important factors of economic growth and development [20].

Today, most developing countries successfully export their services to various countries around the world, including developed countries. India has made significant progress in this area, with exports of software development, management and business process optimization services accounting for about 1/3 of its total exports. Brazil, Costa Rica and Uruguay export professional and information technology services, Mexico exports telecommunications and distribution services, Chile – distribution and transport services, the Philippines, the Philippines, Thailand and India, and some countries in the Middle East, North Africa, Latin America and the Caribbean are now successful in exporting medical services.

Some developing countries are also successfully exporting capital-intensive services, which are quite difficult to manage (construction companies from these countries (for example, from China) are among the 225 leading international construction companies in the world). Firms from developing countries are involved in international trade in environmental, financial and telecommunications services. There are some differences in international trade in services for countries from different regions of the world. The countries of South Asia are mainly engaged in the provision of services in the field of information and communication technologies. East Asian countries export services closely related to the export of industrial goods (distribution services), although the countries of the region have opportunities to diversify and use new activities not related to trade in goods.

In Latin America, exports are more related to the supply of services by attracting direct investment to other countries in the region (for example, 61% of Chile's foreign investment goes to the services sector and energy in neighboring countries). The target markets for South Asian services are mainly in developed countries, Latin American countries export to countries located in the same region. The countries of the Middle East and North Africa usually export their services to Europe, and service providers from South Africa are increasingly investing in the countries of their region [5].

The growth of international trade in services in recent decades has been facilitated by a number of factors, including significant advances in information and communication technologies, increased international labor mobility and some other socio-economic factors (eg demographic change, changes in living standards, etc.). The experience of some developing countries (India, the Philippines, and some others) has shown that the provision of professional services can promote export growth and economic development, become a source of wealth. However, most developing countries face significant challenges in realizing the potential of service production as a source of economic growth.

It should be noted that a significant part of trade in services remains invisible and is considered as trade in goods (for example, in the manufacture of passenger cars are used transport services, which are

also indirectly sold when cars cross the border). The share of services in total exports of developed countries reaches 50%, which is much higher than in developing countries. The share of services in the export of manufacturing products is 34% in developed countries and 26% in developing countries [5]. In agriculture, these figures are not so high. The high share of services in the export of goods indicates the importance of efficient operation of the services sector.

The growing role of developing countries in the world economy poses a certain threat to developed countries. Thus, offshoring can lead to job cuts (including high-paying ones) in the economies of developed countries. These assumptions are based on the fact that the share of services employed in market industries (those traded internationally) is quite high. A study conducted in the United States showed that 40% of all employees in the country work in enterprises that produce products for the market. In some important service areas, such as health care and public administration, a small proportion of employees are employed. However, as the services sector as a whole is larger than the manufacturing industry, it has the potential to have more employees in international trade. In addition, some companies that provide intermediate services in non-market industries may, unlike the industry itself, produce marketable products. Compared to non-market industries, market services employ a relatively more highly educated and highly paid workforce. Data on the sectoral structure of employment in the United States point to the fact that offshoring services has a negative impact on employment in various manufacturing and services sectors, but this effect is offset when viewed by industry and the services sector as a whole. This indicates that workers who lose their jobs in one industry move to another, growing industry. Similar data for the United Kingdom indicate that job losses due to outsourcing are usually offset by new jobs [21].

At the beginning of the transition period in Eastern Europe and Central Asia, the service sector in transition economies showed an extremely low level of development. Although countries with economies in transition have made significant progress since 1989 in improving service productivity, according to the European Bank for Reconstruction and Development's (EBRD) Transition Indicators, the average level of service development in these countries remains well below that of industrialized countries. However, the EBRD's Transition Indicators provide a very diverse picture of liberalization in transition economies. With some exceptions, the following pattern is observed in these countries: the countries that have joined both the WTO and the European Union, such as Hungary, Poland, the Czech Republic and the Baltic countries, show the highest degree of liberalization and in many respects lag behind the leading industrial countries. with a market economy; in the countries that have joined the WTO, but not in the European Union, such as Ukraine, Armenia, Moldova, Georgia, there is an average level of liberalization of services in the region; in countries that have not yet joined the WTO, such as Uzbekistan, Tajikistan, Azerbaijan and Turkmenistan, there is limited liberalization of services [21].

From the above we can conclude that the efficiency and competitiveness of the services sector is an important prerequisite for overall competitiveness and economic growth, as services are extremely important for any economic activity, including industrial production. Thus, we can conclude that the impetus for the dynamic development of the service sector was several factors, namely: the transition from a post-industrial society to a consumer society with an obvious reorientation to the diverse and growing needs of consumers. The development of information and communication technologies and scientific and technological progress, it contributed to the creation of modern information and telecommunications technologies, universal in nature. New technologies have not only spread to the service sector, but have become the basis for the production of many types of intangible products, significantly reduced time and space, become a key factor in information transfer speed, decision making, cooperation and trade opportunities and new competitive advantages.

At the same time, it should be noted that current trends in the international services market indicate further complication of the technological level and sectoral structure of services, improving product quality and diversity, advanced development of knowledge-intensive industries, further increasing the role of services as a factor influencing efficiency and competitiveness farms and quality of life.

The development of international trade and economic relations is a unique opportunity to strengthen the competitive advantages of the country, regions and individual enterprises, expanding their presence in world markets. The structure of the institutional environment is determined by the variety of

types of institutions that determine the conditions for the functioning and development of economic entities. The leading role in regulating international trade in goods and services belongs to global institutions and national regulatory systems.

The corporate level (TNCs) also has a significant impact on the state of the market. Therefore, in the context of globalization of the world economy, in which international multinational corporations are beginning to play a leading role, the institutional model of the state is influenced by external factors. This forces national economies to integrate into the system of formal institutions – international economic relations, including ratification of conventions of international law and regulations in their territories [22]. There are a sufficient number of international institutions at the global level. Thus, the WTO was created to remove restrictions on international trade and regulate trade and political relations of member states. The WTO Committee on Agriculture and Agriculture considers issues related to the implementation of commitments on domestic support for agriculture, export subsidies, tariff and other quotas, special agricultural safeguards, and so on.

It should be noted that Ukraine's membership in the WTO has become a significant stimulus to reform the national trade regime, has allowed to expand markets for agricultural exports. On the other hand, the liberalization of import tariffs has significantly affected the increase in imports to Ukraine of certain groups of agricultural products. Within the framework of the WTO, the main multilateral documents regulating the development of international trade and economic relations in the agricultural sector include: the Agreement on Agriculture (AA – Agreement on Agriculture), the Agreement on Trade-Related Investment Measures (TRIMS – Agreement on Trade-Related Investment Measures, Agreement on Subsidies and Countervailing Measures (ASCM), Agreement on Technical Barriers to Trade (TBT), Agreement on Import Licensing Procedures AILP – The Agreement on Import Licensing Procedures). It should also be noted that the WTO Trade Agreements with a limited number of participants signed in Ukraine are the International Agreement on Trade in Dairy Products and the International Agreement on Trade in Beef [3].

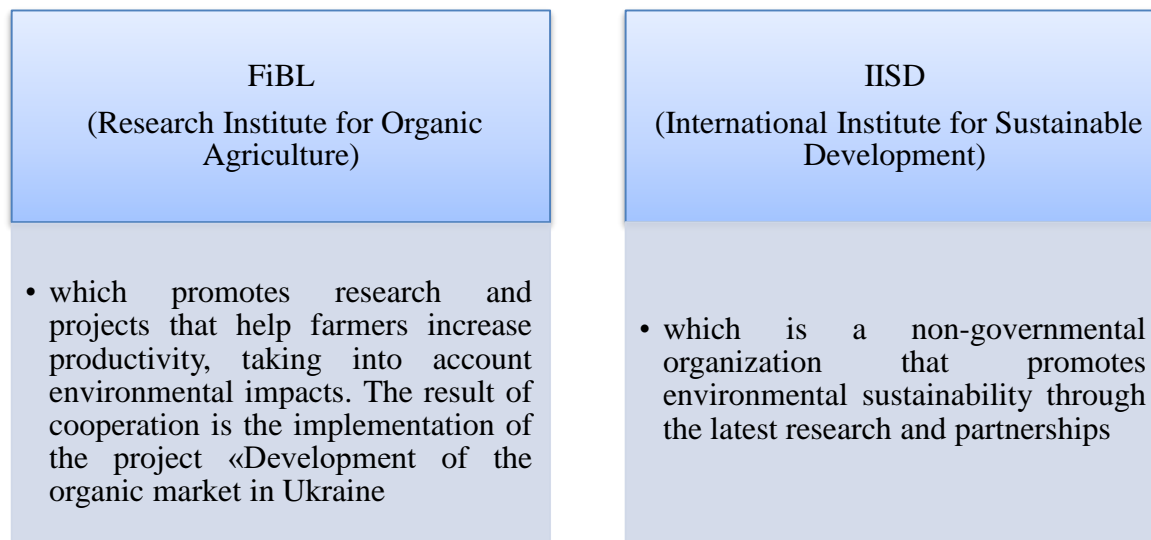
The best-known international organizations at the United Nations involved in the development of international trade and economic relations include the FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), UNIDO United Nations Industrial Development Organization.

It should be emphasized that UNCTAD addresses certain economic aspects of the development of international trade in agricultural goods, and UNIDO deals with assistance to developing countries in the use of international trade for economic growth. The OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) is an influential international organization for the development of international economic relations. The Government of Ukraine has effectively cooperated with the OECD in the implementation of the Eurasian Competitiveness Program, and in fact the project «Sector Competitiveness Strategy for Ukraine». Regular peer reviews of the OECD, which are of practical importance due to the recommendatory nature of the conclusions, also contributed to the deepening of cooperation. Thus, the review of agricultural policy, including in the fields of agriculture and green economy, remains a priority area of cooperation between the OECD and Ukraine [7]: 1) fight against corruption – bringing Ukraine closer to OECD anti-corruption standards, implementing OECD recommendations on preventing corruption, implementing the measures of the Istanbul Action Plan; 2) public administration and governance – support for public administration reforms, improving the quality of taxation and internal resources management, deepening regulatory reform, improving the quality of public finance management, supporting the greening of Ukraine's economy and developing control over water use, education; 3) economic policy – development of competition, reform of state enterprises, support for investment and competitiveness, development of small and medium enterprises (SMEs) and innovation, support and promotion of exports, improving sectoral productivity of the economy, improving the quality of statistics.

The European Free Trade Association (EFTA) is an intergovernmental organization that promotes free trade and economic integration in Europe. Its activities are almost entirely focused on ensuring the functioning of the European Economic Area. Given that the creation of free trade zones has become a popular trend in international trade in recent decades, the Government of Ukraine and the EFTA

concluded a Free Trade Agreement, which entered into force in June 2012, which contributed not only to international trade in goods, including agricultural, between countries, but also strengthening economic ties.

An important role in the development of international trade and economic relations is played by non-profit organizations, among which are [23, 24] (Fig. 3).



**Figure 3 – The role of non-commercial organizations in the development of international trade and economic relations**

Thus, international trade and economic relations today exist due to the general focus of countries on the creation and maintenance of various institutions that form trade and economic ties between countries. Such institutes create favorable conditions for trade between countries, as it is the institutes that act as mediators in concluding agreements between countries, conduct research and summarize statistics in the form of reports that can be used by all countries. International trade and economic organizations can influence the expectations of cooperating countries and the behavior of the parties. Multilateral institutions can also promote peaceful relations between its members by creating favorable conditions for mutually beneficial cooperation in the form of trade. Such international relations are generally aimed at strengthening the effective development of Ukraine's economy, improving the socio-economic conditions of its operation, increasing employment and more.

**Conclusions.** Thus, foreign trade relations between countries, the volume of trade directly affect the level of economic development of the state as a whole, and cooperation in other areas and expanding the country's influence on the world stage. It should be noted that the Government of Ukraine in order to increase export opportunities of domestic producers and protect the economic interests of the state in foreign markets conducts effective work aimed at realizing the benefits of Ukraine's WTO membership and pursues active foreign trade policy through our country's participation in multilateral trade negotiations. An important element of a successful strategy of neoprotectionism is also the country's ability to respond effectively to changes in the global economic environment. Flexibility and openness to innovation allow the country to adapt to challenges and use new opportunities arising in the global economy. In addition, it is important to remember the role of cooperation and interaction of the international community. Global problems such as climate change, pandemics and others require joint efforts and cooperation between countries. A collective response to these challenges can lead to sustainable and effective solutions.

Thus, the international market of services, today, is a particularly important area of the modern economy and, at the same time, a source of increasing the competitiveness of national economies. Given the current trends in the world economy, it is important to note not only the dynamic development of services, as was the case in the late twentieth century, but also the corresponding changes in its nature

and structure. In the context of globalization of the world economy in the international services market there are new factors that change the perception of the mechanism of its functioning, and therefore further development of the international services market is impossible without improving the mechanism of its regulation. The main reason for the rapid development of services in modern economic realities are profound changes in the system of social needs: the complexity of machinery, technology, production structure, increasing living standards and social activity, improving educational and cultural level. These trends are universal and common to all countries, but they are implemented as the formation and development of domestic conditions that are directly dependent on the level of economic development of the country, resulting in the peculiarities of the world services market, both subject and national.

#### References (in language original)

1. Douglas A. Irwin Peddling Protectionism: Smoot-Hawley and the Great Depression. UK. 2017. 256 p.
2. Robert E. Baldwin Nontariff Distortions of International Trade Brookings Institution, 1970. 210 p.
3. Коваль Г.І. Механізм регулювання ринку послуг: міжнародний та український аспекти. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2008. № 6. С. 138-143.
4. Моргулець О.Б. Роль сфери послуг в економічній системі України. *Економіка та менеджмент: збірник наукових праць*. Луцьк: Національний технологічний університет. 2010. Вип. 7 (26). Т. 2. С. 27-35.
5. Рум'янцев А. П. Міжнародна торгівля послугами. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 112 с.
6. Fink C., Mattoo A. and Neagu I.C. Assessing the Impact of Communications Costs on International Trade. *Journal of International Economics*. 2005. 67 (2). Pp. 428-425.
7. Amiti M. Service offshoring, productivity and employment: Evidence from the United States. *The World Economy*. 2009. 32(2). Pp. 203-220.
8. Francois J.F., Hoekman B. Services Trade and Policy. *Working Papers*. 2009. 60. 73 p.
9. Petty W., Smith A., Ricardo D. Anthology of economic classics. Economists. 1993. 478 p.
10. Olin B. Interregional and international trade. Milestones of economic thought. 1993. 416 p.
11. Porter M. Competition strategy. Methodology for the analysis of galleys and the activity of competitors. Per. from English A. Oliynik, R. Skipalsky. Kyiv. Osnovi, 1997. 390 p.
12. Сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/pro-nas/misiya-ta-strategiya> (дата звернення: 12.08.2023).
13. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Основні фактори структурних зрушень міжнародної торгівлі послугами в умовах розвитку світового господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 4. С. 19-24.
14. Голікова А.П., Довгаль О.А. Трансформація міжнародних економічних відносин в епоху глобалізації: колект. моногр. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2015. 316 с.
15. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: теорія. Київ: Либідь, 2008. 408 с.
16. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. Київ: Знання, 2007. 670 с.
17. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Сухачова О.О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. 2021. С. 35-50. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50>
18. Підгірна В.Н. Україна в Світовій організації торгівлі: проблеми адаптації та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2010. С. 203-207.
19. Тарасова І.І. Інституціоналізм в методології наукового дискурсу. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2 (164). С. 73-78.
20. World Trade Organization. URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tpr\\_e/trade\\_monitoring\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/trade_monitoring_e.htm) (дата звернення: 12.08.2023).
21. Trade in services and employment. Geneva. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/news/year-review-top-10-unctad-stories-2023> (дата звернення: 12.08.2023).
22. Якубенко В.Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 252 с.
23. Fink C. Rules of Origin in Services: A Case Study of Five ASEAN Countries. GATS and the Regulation of International Trade in Services. *World Trade Forum. Cambridge University Press*. 2008. Pp. 111-138.



24. Гуцалюк О.М., Череватенко В.А. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 6 (87). С. 8-13.

### References

1. Douglas A. Irwin (2017). *Peddling Protectionism: Smoot-Hawley and the Great Depression*. UK. 256 p.
2. Robert E. Baldwin (1970). *Nontariff Distortions of International Trade*. Brookings Institution, 210 p.
3. Koval G.I. (2008). Mechanism of regulation of the services market: international and Ukrainian aspects. *Scientific Bulletin of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*. 6. 138-143.
4. Morgulets O.B. (2010). The role of services in the economic system of Ukraine. *Economics and Management: a collection of scientific papers*. Lutsk: National University of Technology. Issue. 7 (26). Vol. 2. 27-35.
5. Rumyantsev A.P. (2003). *International trade in services*. Kyiv: Center for Educational Literature. 112 p. (in. Ukr.).
6. Fink C., Mattoo A. and Neagu I.C. (2005). Assessing the Impact of Communications Costs on International Trade. *Journal of International Economics*. 67 (2). 428-425.
7. Amiti M. (2009). Service offshoring, productivity and employment: Evidence from the United States. *The World Economy*. 32 (2). 203-220.
8. Francois J.F., Hoekman B. (2009). *Services Trade and Policy*. Working Papers. 60. 73 p.
9. Petty W., Smith A., Ricardo D. (1993). *Anthology of economic classics*. Economists. 478 p.
10. Olin B. (1993). *Interregional and international trade. Milestones of economic thought*. 416 p.
11. Porter M. (1997). *Competition strategy. Methodology for the analysis of galleys and the activity of competitors*. Per. from English A. Oliynik, R. Skipalsky. Kyiv: Osnovi, 390 p. (in. Ukr.).
12. Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture (2019). URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/pro-nas/misiya-ta-strategiya> (Accessed: 12.08.2023).
13. Bondar Iu.A., Leginkova N.I. (2016). The main factors of structural changes in international trade in services in the development of the world economy. *Eastern Europe: Economy, Business and Governance*. 4. 19-24.
14. Golikova A.P., Dovgal O.A. (2015). *Transformation of international economic relations in the era of globalization: a collection. monograph*. Kharkiv: KhNU named after VN Karazina, 316 p. (in. Ukr.).
15. Filipenko A.S. (2007). *Global forms of economic development: history and modernity*. Kyiv: Knowledge. 670 p. (in. Ukr.).
16. Filipenko A.S. (2008). *International economic relations: theory*. Kyiv: Lybid, 408 p. (in. Ukr.).
17. Hutsaliuk O.M., Bondar Iu.A., Sukhacheva O.O. (2021). Vectors of the development of trade and economic cooperation of Ukraine with the countries of the Middle East and Africa. *Economic management: theory and practice. Chumachenko's readings: coll. of science works*. 35-50. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50>
18. Pidhirna V.N. (2010). Ukraine in the World Trade Organization: problems of adaptation and ways to solve them. *Scientific Bulletin of Zaporizhia National University: a collection of scientific papers. Economic sciences*. Zaporozhye: Zaporozhye National University. Pp. 203-207.
19. Tarasova I.I. (2015). Institutionalism in the methodology of scientific discourse. *Current problems of the economy*. №2 (164). 73-78.
20. World Trade Organization. URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tpr\\_e/trade\\_monitoring\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/trade_monitoring_e.htm) (Accessed: 12.08.2023).
21. Trade in services and employment. Geneva. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/news/year-review-top-10-unctad-stories-2023> (Accessed: 12.08.2023).
22. Yakubenko V.D. (2004). *Basic institutes in the transformation economy: a monograph*. Kyiv: KNEU. 252 p. (in. Ukr.).
23. Fink C. (2008). *Rules of Origin in Services: A Case Study of Five ASEAN Countries. GATS and the Regulation of International Trade in Services*. World Trade Forum. Cambridge University Press. 111-138.
24. Hutsaliuk O.M., Cherevatenko V.A. (2015). Development of international business in the context of international management. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 6 (87). 8-13.

**ГУЦАЛЮК Олексій Миколайович**  
доктор економічних наук, професор,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені  
Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна

**ПЕТЛЕНКО Тетяна Григорівна**  
асистент кафедри економіки, підприємництва  
та готельно-ресторанної справи,  
Центральноукраїнський національний  
технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна

**БОНДАР Юлія Анатоліївна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Льотна академія Національного авіаційного  
університету, м. Кропивницький, Україна

## **ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ГЕНЕЗИСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ НЕОПРОТЕКЦІОНІЗМУ**

**Проблема.** Одним із основних завдань сучасної зовнішньоекономічної політики України є побудова відносин стратегічного партнерства з інтеграційними об'єднаннями та окремими країнами, співробітництво з якими є важливим для розвитку національної економіки. Тому головними рушійними силами розвитку ринку міжнародних послуг на даному етапі повинні бути високоякісний людський капітал, інвестиції в нематеріальні активи, ефективний внутрішній нагляд, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури, якість інституційного середовища, національна політика тощо. Наукова школа неопротекціонізму включає заходи щодо стимулювання експорту та залучення іноземних інвестицій для підтримки зростання національної економіки.

**Метою** статті є узагальнення наукових положень та поглиблений аналіз основних факторів структурних зрушень у міжнародній торгівлі послугами та торговельному співробітництві України в контексті розвитку міжнародних економічних відносин та неопротекціонізму.

**Результати.** У дослідженні розглядаються тенденції глобалізації світової економіки, яка посилюється з відкритістю національних ринків та економічною взаємозалежністю. Завдання сучасної зовнішньоторговельної політики України полягають у розбудові відносин стратегічного партнерства з інтеграційними об'єднаннями та окремими країнами, співпраця з якими є важливою для розвитку національної економіки. Визначено, що міжнародна торгівля створює матеріальну основу міжнародних економічних відносин, що призводить до зростання інтеграції національних економік у світову економіку, формування якої безпосередньо впливає з подальшого поглиблення міжнародного поділу праці. Визначено, що неопротекціонізм, спрямований на стимулювання інновацій та розвиток конкурентоспроможних галузей, може стати ефективним інструментом для досягнення сталого та збалансованого економічного розвитку.

**Наукова новизна.** Отримали подальший розвиток основні аспекти генезису розвитку неопротекціонізму. Розглянуто етапи реалізації рівня розвитку міжнародних торговельно-економічних відносин та визначено роль некомерційних організацій у розвитку світової економіки в умовах неопротекціонізму.

**Висновки.** Визначено, що торговельно-економічні відносини є матеріальною основою міжнародної економічної інтеграції, яка зазвичай починається з лібералізації взаємної торгівлі, зняття обмежень на рух товарів, послуг, капіталу, робочої сили і поступово, за відповідних умов та інтересів країн-партнерів, веде до створення єдиного економічного, правового, інформаційного простору в межах регіону. Встановлено, що міжнародна торгівля – це парадигма розвитку торговельно-економічних відносин країн, які охоплюють весь спектр сфер співробітництва та реалізуються через низку форм, кожна з яких визначається кількістю учасників різноманітних взаємодій – двосторонні та багатосторонні відносини. Правильно сформована стратегія неопротекціонізму може сприяти стійкому і збалансованому розвитку, забезпечуючи економічну стабільність та підвищення якості життя населення країни.

**Ключові слова:** торговельно-економічне співробітництво, світова економіка, неопротекціонізм, глобалізація, міжнародна торгівля, розвиток економічних відносин.

Одержано редакцією: 20.09.2023  
Прийнято до публікації: 24.11.2023

УДК 658.849

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-27-35>

**GRYLITSKA Anzhela**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Cherkasy State Business College,  
Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-2142>

viola-albina@ukr.net

## PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF ADVANCED GLOBAL TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL BUSINESS

*Despite all the advantages of the latest technologies, their implementation is accompanied by significant problems that must be taken into account during the implementation of digital transformation projects at the enterprise. The main advanced world technologies are revealed. The effect of advanced global technologies, namely their impact on business, is studied. The advantages that advanced global technologies provide when they are used in business are defined. The main problems of the introduction of advanced global technologies in the conditions of digital business have been identified. Formulated strategies for overcoming the problems of implementing advanced technologies in the conditions of digital business. The introduction of advanced global technologies not only marks the beginning of the fourth industrialization, but also allows us to continue working even in such difficult situations as COVID-19 and war. The business is developing and developing a plan for the introduction of advanced global technologies. Scientific and technical progress, technological innovations, digitization will allow to switch to alternative options for conducting business, which is very important in modern conditions, to increase the number of customers, to improve the quality of products, to diversify products, to increase production, to increase labor productivity, to use working time rationally and economically.*

**Keywords:** big data analytics, Internet of Things (IoT), 3D printing, autonomous robots, augmented and virtual reality, cloud computing, cyber security, modeling and blockchain, COVID-19, war, Industry 4.0.

**Introduction.** Advanced global technologies are developing rapidly. They affect almost every industry, changing the way firms operate in the global economy of international business. In addition, the introduction of advanced technologies is associated with wider access to international markets and increased international recognition of opportunities. Advanced technologies are playing an ever-increasing role in conducting business, contributing to ensuring its accessibility and openness, improving the quality of work, and accordingly placing increased demands on the digital competence of employees.

The rapid and large-scale spread of such technologies leads to the transformation of work methods, remote work systems, the problem of selecting the necessary resources and appropriate technologies, as well as the formation of a favorable environment for work. The necessity and efficiency of digital transformation is explained by the fact that most employees of enterprises see the use of information and communication technologies not only in professional activities, but also in the sphere of socialization and communication. In addition, the creation and preservation of a competitive advantage by a business entity in the field of activity will be increasingly determined every year by the timeliness of the introduction of new technologies and readiness for fundamental shifts in the direction of the demanded activities of the future. Business methods must be adapted to the requirements of the times and society's expectations through the massive and effective use of innovative technologies and didactic models based on modern information and communication technologies.

This problem becomes especially relevant in the context of the forced transition to a remote form of work, first caused by the spread of COVID-19, and only then by the start of the war, these factors revealed failures in the functioning of enterprises and actualized the need for its balanced digital transformation. Conditions of uncertainty made it possible to assess the degree of importance and effectiveness of the use of information and communication technologies as a tool of labor formation. At the same time, it actualized the need to reorient all areas of activity to the use of advanced technologies - this should affect many programs, methods, means, technologies and forms of activity at the same time.

**Literature review.** For a better understanding of the concepts of advanced world technologies and digital transformation, you should refer to works of domestic and foreign scientists. Among domestic scientists, we can single out Nikitin Yu., Kulchytsoi O., who devoted their work to defining the concept of digital business and the conditions for its transformation. Their work can be the basis for the definition the concept of digital transformation.

The works of such foreign scientists as Brunetti F., Matt D., Bonfanti A., De Longhi A., Pedrini G. and Orzes G., were devoted to the development challenges of digital transformation and the study of red industrialization. Such scientists as Ahi Alan A., Sinkovix N., Shildibekov E., Rudolph R., Mekhandzhiev N. in their works investigated the importance of advanced world technologies, their functional part and implementation in business.

The scientific works of each of these authors provide an understanding of what the world's leading technologies are, where they are used, and what they are used for.

**The purpose of the article** is to reveal the problems of implementation of advanced global technologies in the conditions of digital business.

**Results and discussion.** The main sign of this decade was the Covid-19 pandemic, and then the war. Mandatory social distancing changed everyone's habits, and the war made drastic changes in people's lives. It is the development of technology that has made important remote activities possible, such as communicating with friends and family, maintaining education, and on which many companies and workplaces live. Throughout history, technological revolutions have transformed the workforce: creating new forms and models of work, rendering others obsolete, and leading to broader societal changes.

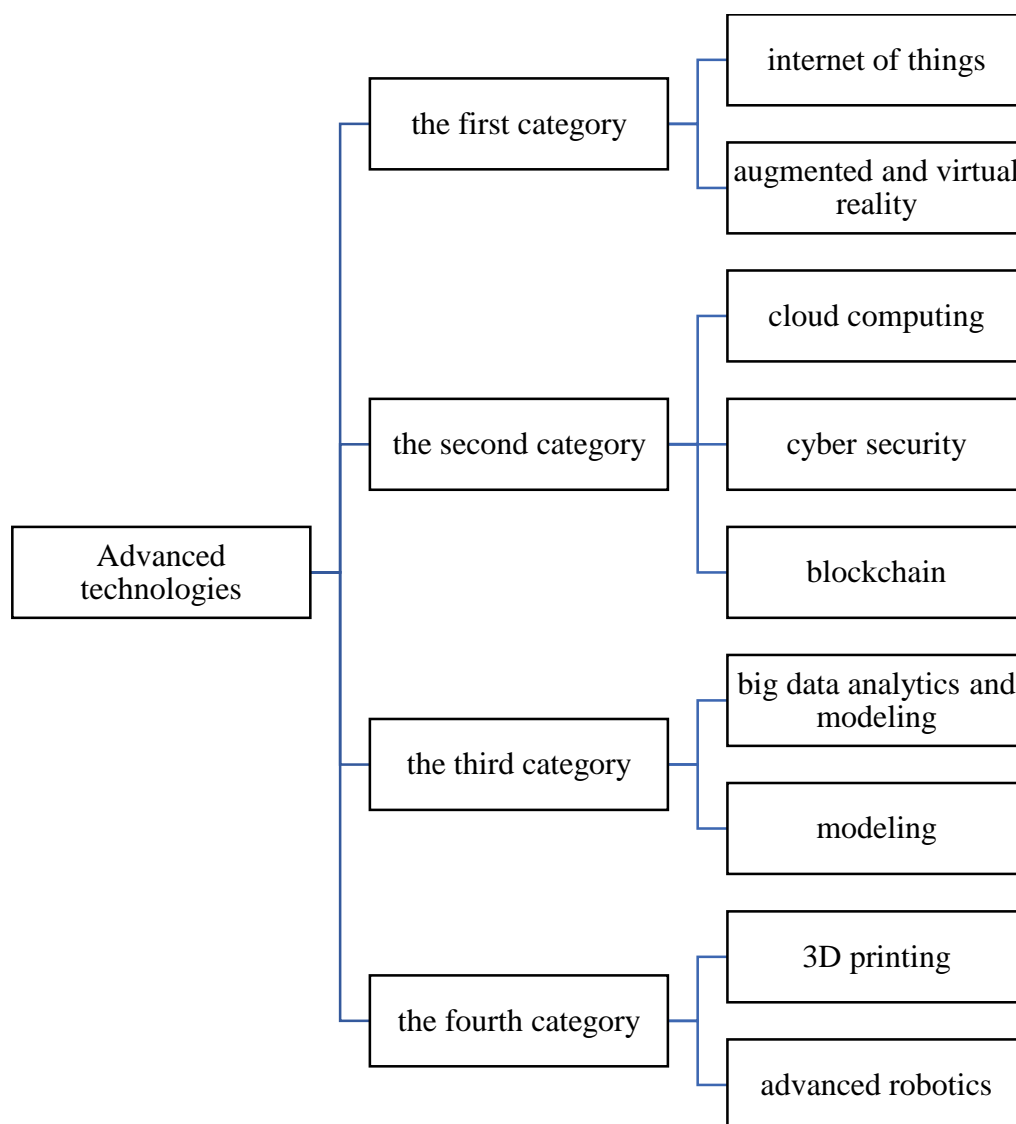
When we think of the industrial revolution, we immediately compare it to the steam engine and the concepts we learned in school. But it's clear that the industry has recovered over the past few centuries, bringing technological innovation at an ever-faster rate. We are now in the Fourth industrial revolution (Industry 4.0), now with fully digital productions, in which artificial intelligence, work and data race are more than present. Industry 4.0 technologies bring unprecedented progress in human-machine relations with more autonomous and flexible production based on data and information. The result is more efficient companies with optimized processes in both cost and time, in addition to reducing waste and errors.

It will be appropriate to consider nine major cutting-edge technologies: big data analytics, Internet of Things (IoT), 3D printing, autonomous robots, augmented and virtual reality, cloud computing, cyber security, modeling and blockchain. Many scientists and commentators argue that the integration of these technologies marks the beginning of the fourth industrial revolution or Industry 4.0. This new technological framework is based on cyber-physical systems coordinated by wireless and Internet protocols and standards [1].

Key parameters of Industry 4.0 are big data, advanced analytics, human-machine interface, machine-to-machine communication and digital data transmission. Advanced technologies can be divided into certain categories as shown in Figure 1.

The first category includes the Internet of Things and augmented and virtual reality, which are technologies with a high proportion of hardware components and advanced network connectivity. The basic concept of the Internet of Things is that objects can be equipped with identification, sensing, networking and processing capabilities that will allow them to communicate with other devices over the Internet to achieve a goal that is very relevant due to a full-scale invasion. For example, technology can digitally connect physical objects in a supply chain to transfer data and interact with each other.

Technology provides greater reliability, product efficiency, and capabilities than traditional product boundaries, and therefore provides firms with a competitive advantage. Two other technologies in this category are augmented reality and virtual reality. The former refers to a set of technologies that overlay digital data and images onto the physical world, while the latter replaces physical reality with a computer-generated environment. These closely related technologies have the potential to change the way companies interact with customers, train employees, and manage global value chains [1].



**Figure 1 – Main categories of advanced technologies**

Technologies with a low share of hardware components but extensive network connectivity are cloud computing, cybersecurity, and blockchain. Cloud computing "is a form of shared external computing in which computing is aggregated into large external data centers and accessed by a number of clients over the Internet". In cloud computing, systems are stored on shared servers and interconnected via the Internet so that they can be accessed from anywhere in the world. This allows you to go beyond corporate servers and expand connectivity between systems.

For large companies, the appeal of the cloud is that they can gain more control over data center costs, while for smaller firms, the cloud lowers the entry barriers to computing and facilitates access to large data centers [2].

The next, cyber security, refers to a set of technologies that help companies reduce cyber risks, such as data breaches and cyber attacks, and therefore reduce the vulnerability of the value chain. The last in this category is one of the most revolutionary technologies of our time — blockchain. It is also known as distributed ledger technology and refers to a list of blocks of encrypted information in a digital ledger arranged in chronological order. A ledger is like a database or spreadsheet that allows any network member to record or monitor transactions. Blockchain can lower transaction costs for companies while increasing transparency and automation of intellectual property ownership and payments.

The third category includes analytics and modeling of big data with a low share of hardware components and a relatively low level of network connectivity. The term "big data" refers to massive,

high-speed, and diverse data sets that require processing capabilities that exceed the capabilities of traditional data management approaches[1].

Using advanced analytical approaches such as data mining and statistical analysis to understand such unstructured big data is called big data analytics. Information systems professionals broadly conceptualize these methods as organizational capabilities and sources of competitive advantage.

This technology is important for managing global value chains, because while flows of physical goods and finance were the hallmarks of the previous century, today's global business is characterized by intangible flows. To create value from this vast amount of data and coordinate intra- and inter-firm relationships more effectively, firms need to rely on big data analytics capabilities.

Another technology in this category is modeling, which is the process of designing a model of a system to describe and analyze its behavior. Simulation technologies allow observing the behavior of complex processes in a digital environment and, thus, avoiding often expensive attempts to experiment with a real system or physical model. Among other applications, it is used as a primary problem-solving method for complex manufacturing [3].

The fourth category includes 3D printing and advanced robotics, two advanced technologies that have a high proportion of hardware components but a low level of connectivity. 3D printing, also called additive manufacturing, is an additive process in which layers of material are successively added to create a 3D object. Using an initial design based on a digital model, products can be printed anywhere with a 3D printer; therefore, suppliers, customers and service firms in the 3D printing industry can be geographically [1].

Finally, we have advanced robots, which are automated, versatile machines that increasingly incorporate sensors and machine learning techniques to perform more and more tasks. Compared to previous types of robots, the new types are more autonomous, flexible and cooperative, capable of solving moderately complex tasks and interacting with each other as well as with human operators. Advanced robots can significantly improve the quality of parts and products and increase overall productivity.

Advanced manufacturing technologies are critical to economically sensitive manufacturing operations. Technologies such as robotics, additive manufacturing and nanotechnology are revolutionizing the way we work. However, understanding the benefits of advanced manufacturing is essential to ensuring greater control over the efficiency of the manufacturing process.

#### 1. Increasing the level of quality.

The main advantage of advanced production technologies is improved quality. When robots and automation are added to the manufacturing process, the potential for human error is reduced. This is the main reason why factories are turning to robotics for mass production. The number of accidents, defects and, as a result, cost inefficiency decreases [4].

The move to automation frees up employees to focus on more strategic decision-making tasks. In a word, manual work is given to machines, and more intellectual work to people.

#### 2. Productivity improvement.

Advanced manufacturing technologies can increase productivity in several ways. This allows manufacturers to scale up or down according to market demand. From small-scale production of individual products to large-scale mass production, productivity has been improved, and individual customization is also possible [3].

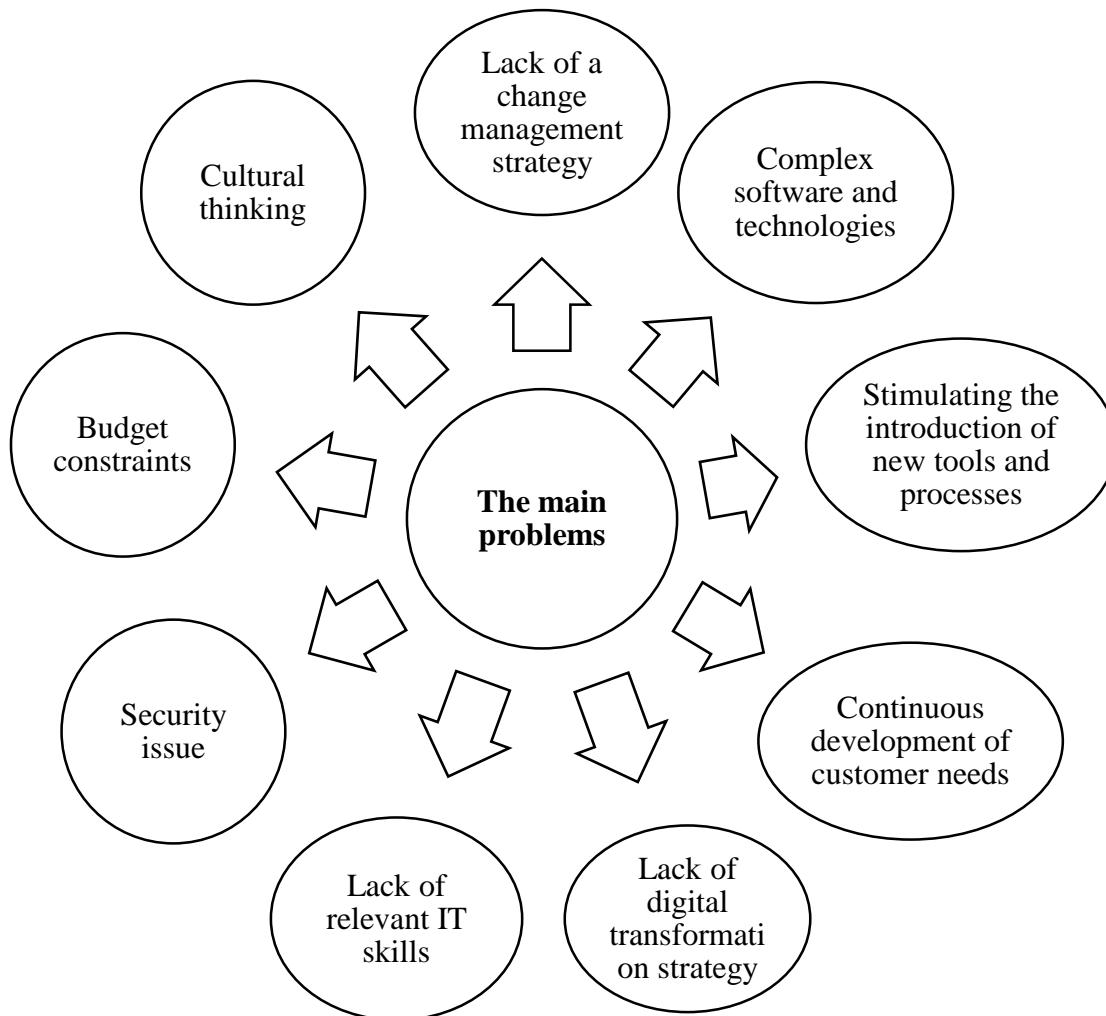
#### 3. Encourage innovation.

The ability to scale production allows manufacturers to create new products in an affordable way. Small batches of personalized products can be created without affecting regular production schedules. The quality of the product remains high, but the use of raw materials is reduced and the carbon footprint is reduced.

#### 4. Reduce production time.

Digital manufacturing uses virtualization to create digital factories that simulate manufacturing processes. Such simulations help engineers develop ideal factory layouts, production sequences and output models. Any potential obstacles can be resolved before production begins. This digitally created environment can actually be replicated in multiple locations, reducing time to market [4].

Despite all the advantages of the latest technologies, their implementation is accompanied by significant problems that must be taken into account during the implementation of digital transformation projects at the enterprise. The main problems are depicted in Figure 2.



**Figure 2 – The main problems of the introduction of advanced technologies**

Scientists identify nine main problems of the introduction of advanced world technologies:

1. Lack of change management strategy.

Organizations with a thorough change management strategy are 6x more likely to meet or exceed their digital transformation goals. Having a strong change management culture is vital to the success of any organization. The lack of a change strategy leads to the failure of any new project or implementation plan [5].

An effective change management strategy involves project planning by identifying the root causes of problems and building relationships with all stakeholders and employees.

2. Complex software and technologies.

Enterprise software is inherently complex. New technologies can be intimidating. This is a big challenge for organizations going through digital transformation – both from the point of view of data implementation and integration, and from the point of view of interaction with the end user. Managers should consider this in the early stages of a transformation project and look for the most intuitive integrated systems [6].

3. Stimulating the introduction of new tools and processes.

New processes and technologies often cause problems in the form of resistance to change from regular employees who believe that there is nothing wrong with the way they currently work. To

implement new software, organizations must provide a comprehensive training course as well as ongoing employee productivity support to help employees quickly become productive and proficient with the tool, allowing them to understand the value of these new processes [5].

#### 4. Continuous development of customer needs.

Organizations are constantly evolving – and COVID-19 has accelerated this. Consider what the client wants. This is changing as the world develops and industries change.

Digital transformation is not an easy project, and intensive transformation efforts can take years.

#### 5. Lack of digital transformation strategy.

Why are you replacing legacy systems and manual processes with new digital systems? Does your organization have a plan (or need) to implement advanced and complex systems? Are you ready to properly migrate your existing systems to the new ones? [7].

All these questions should be answered before starting the digital transformation process. There is no such thing as a successful transformation project without a predetermined strategy. Don't fall for false assumptions and buzzwords. Find out where your organization can improve, what areas of the company need improvement, and start there.

#### 6. Lack of relevant IT skills.

To succeed in your transformation efforts, you need a skilled, high-performing IT team. And this is difficult to combine, especially in the conditions of the current shortage of technical workers. According to a survey of enterprises, 54% of organizations stated that they cannot achieve their digital transformation goals due to a lack of technically skilled workers [8].

Challenges facing organizations include skills shortages in cybersecurity, application architecture, software integration, data analysis, and data migration. Organizations short of IT professionals can overcome this challenge by outsourcing this work to external consultants and digital transformation experts to help bridge the implementation and migration gap.

#### 7. Security issues.

Many corporate organizations in data-sensitive industries are eschewing privacy and cybersecurity. And it is fair. Most digital transformation efforts involve the abandonment of local solutions for the transition to the cloud, as well as the integration of all company data into one centralized system [6].

Of course, this creates an increased threat of cyberattacks that steal customer data and company secrets. Online attacks can target system vulnerabilities, bad settings, and unsuspecting users. Make sure you have a plan to proactively mitigate these threats before they happen. Engage a cybersecurity expert to help you identify weaknesses in your defenses.

#### 8. Budget restrictions.

Digital transformation is not a cheap investment. For organizations with a less impressive transformation strategy, changing scope can slowly shift timelines and add new work, all of which add to the cost of the project. Add in any consulting work, changes in your customers' needs, or IT errors, and the cost of digital transformation continues to rise.

Understand what your long-term goals are and what ROI you plan to achieve from the transformation process. This will help you clearly understand which expenses are unnecessary and how much you need to increase your budget.

#### 9. Cultural thinking.

Organizations with legacy systems and manual processes often have an old-school mentality. Everything changes slowly, automation is looked down upon, and new technologies are hard to master. The huge challenge of digital transformation is cultural. Everyone - from management to new employees - must be on the same page. Everyone should be ready for big changes in their everyday life and not be afraid to learn new things [7].

Scientists highlight five strategies that businesses can implement to overcome the challenges of implementing advanced digital technologies and realize their potential with their help.

A new digital program or process won't automatically make you more efficient – you'll need to ensure that your employees or end users are properly onboarded, trained and supported to make better



use of these systems. To ensure the success of your digital transformation project, invest in a digital implementation platform (DAP- digital adoption platform).

DAPs provide organizations with code-free tools to create in-app content to deliver contextual, adaptive experiences as well as ongoing productivity support. This includes:

- Interactive walkthroughs and user flows that guide new users step-by-step through how to use various features
- Product overviews and commissioning that include pop-ups, highlighting different areas of the product and overlaying to-do lists on the user's screen
- Built-in knowledge bases that include a searchable FAQ repository on the platform and allow companies to link to other productivity resources on their Sharepoint, Google Drive, internal wiki or anywhere on the web [5].

The best digital onboarding platforms also include features that allow end users to provide feedback on training and support while using them. They also provide detailed analytics on what features are being used, what flows are most successful, areas of your new digital tools that need further explanation, what the overall level of product adoption looks like in your organization, etc. [7].

1. Create a change management team. Look at your current workforce and find those who are influential, innovative and trustworthy. Bring together a cross-functional team of these high performers to create a team of change leaders. This team will help create a vision for the digital transformation process that aligns with business goals and is created by those connected to the inner workings of your organization[6]. This enables organizations to proactively approach digital transformation initiatives that focus on the human side of change.

2. Hire a digital transformation consultant. Every change is not digital transformation – digital transformation is a complete overhaul of core processes, tools and experiences. Most organizations have never gone through a full transformation process like these, and it is a daunting challenge for organizations that may feel intimidated by this scale [7]. Hiring a digital transformation consultant gives you the comfort of professionals who have done it before and know what they're doing. They will give you the structure and foundation to succeed, and the track record to prove it.

3. Align business goals with digital transformation strategy. What are the reasons for the digital transformation of your organization? It should be front and center of everything you work on when implementing new processes. Understand your customers' needs and the pain points and friction areas in your offerings, products and services. Analyze current processes to identify legacy systems that require infrastructure improvements [3]. Ultimately, your transformation process should be directly aligned with your core business goals. This should help employees perform their roles better, improve customer interactions with more intuitive systems that solve more customer problems, and increase revenue for our organization.

4. Be flexible. At the heart of digital transformation projects is a sense of organizational vulnerability. Leaders recognize that adapting and competing in a global digital world requires innovation and change. But technology changes rapidly and continues to develop faster than most imagine [7].

Being nimble means not being afraid to turn. This means seizing opportunities when they arise. The very fact that you're going through digital transformation is already a testament to your flexibility, but rely on it. Don't be afraid of new processes and tools or changing traditional practices to new ones.

**Conclusions.** Ukraine is increasingly integrated into the world economy, enterprises face major competitors with financial potential, technologies and modern management skills. In order to quickly adapt to new conditions, Ukrainian enterprises need to constantly introduce innovations in technology and equipment, apply modern management systems, innovative tools and advanced business models in order to quickly adapt to new conditions, increase production and business efficiency.

An important point is to support the business in implementing solutions to improve productivity and quality. Not stopping at what has been achieved or effective models in terms of productivity and quality improvement, improvement support projects have contributed to improving the ability to independently implement improvement measures in enterprises. The introduction of advanced global

technologies not only marks the beginning of the fourth industrialization, but also allows us to continue working even in such difficult situations as COVID-19 and war. With the help of advanced technologies, businesses continue their activities in the most difficult conditions.

A business that wants to survive and develop must develop a plan for the introduction of advanced global technologies. Scientific and technical progress, technological innovations, digitization will allow to switch to alternative options for conducting business, which is very important in modern conditions, to increase the number of customers, to improve the quality of products, to diversify products, to increase production, to increase labor productivity, to use working time rationally and economically. This will increase competitiveness, expand sales markets, promote rapid growth and increase business efficiency.

#### References (in language original)

1. Ахі А. & Сінковікс Н. & Шилдібеков Є. & Сінковікс Р. & Механджієв Н. Прогресивні технології та міжнародний бізнес: міждисциплінарний аналіз літератури. *International Business Review*. 2022. Elsevier.
2. Брунетті Ф. & Метт Д. & Бонфанті А. & Де Лонгі А. & Педріні Г. & Орзес Г. Проблеми цифрової трансформації: стратегії, що впливають із підходу багатьох зацікавлених сторін. *The TQM журнал*. 2020. Вип. 32. № 4.
3. Нікітін Ю., Кульчицький О. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3.
4. Технології Індустрії 4.0: що це таке і як вони працюють? URL: <https://www-sydle-com.translate.goog/br/blog/tecnologias-industria-4-0-5fa55ba5d70a374444371979/? x tr sl=pt& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc> (Дата звернення: 12.08.2023).
5. Індустрія 4.0: що це таке, наслідки, позитивний і негативний вплив. URL: <https://fia-com-br.translate.goog/blog/industria-4-0/? x tr sl=pt& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc> (Дата звернення: 12.08.2023).
6. Team Runrun.it (2021). Технологічний прогрес за останні 10 років: від дому до роботи. URL: <https://blog-runrun-it.translate.goog/avanco-da-tecnologia/? x tr sl=pt& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc> (Дата звернення: 12.08.2023).
7. Омстед Л. (2023). 9 Critical Digital Transformation Challenges to Overcome. URL: <https://whatfix-com.translate.goog/blog/digital-transformation-challenges/? x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc> (Дата звернення: 12.08.2023).
8. Нірав Р. (2022). Вплив технологічних змін на ділову активність. URL: [https://www-linkedin-com.translate.goog/pulse/impact-technological-change-business-activity-nirav-raval?trk=public\\_post& x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc](https://www-linkedin-com.translate.goog/pulse/impact-technological-change-business-activity-nirav-raval?trk=public_post& x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc) (Дата звернення: 12.08.2023).

#### References

1. Ahi A. & Sinkovics N. & Shildibekov Ye. & Sinkovics R. & Mekhanjiev N. (2022). Progressive technologies and international business: an interdisciplinary analysis of the literature, *International Business Review*, Elsevier.
2. Brunetti F. & Matt D. & Bonfanti A. & De Longhi A. & Pedrini G. & Orzes G. (2020). Digital Transformation Challenges: Strategies Emerging from a Multi-Stakeholder Approach. *The TQM Journal*, vol. 32, No. 4.
3. Nikitin Y., Kulchytskyi O. (2019). The digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. *Marketing and digital technologies*, Volume 3, No. 4.
4. Technologies of Industry 4.0: What are they and how do they work? (2022). Retrieved from <https://www-sydle-com.translate.goog/br/blog/tecnologias-industria-4-0-5fa55ba5d70a374444371979/? x tr sl=pt& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc> (Accessed: 12.08.2023).
5. Industry 4.0: what it is, consequences, positive and negative impact (2021). Retrieved from <https://fia-com-br.translate.goog/blog/industria-4-0/? x tr sl=pt& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc> (Accessed: 12.08.2023).
6. Team Runrun.it (2021). Technological progress in the last 10 years: from home to work. Retrieved from <https://blog-runrun-it.translate.goog/avanco-da-tecnologia/? x tr sl=pt& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc> (Accessed: 12.08.2023).
7. Levy Omstead (2023). 9 Critical Digital Transformation Challenges that Overcome. Retrieved from <https://whatfix-com.translate.goog/blog/digital-transformation-challenges/? x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc> (Accessed: 12.08.2023).

8. Nirav R. (2022). Impact of technological changes on business activity. Retrieved from [https://www-linked-in-com.translate.google/pulse/impact-technological-change-business-activity-nirav-raval?trk=public\\_post& x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc](https://www.linkedin-com.translate.google/pulse/impact-technological-change-business-activity-nirav-raval?trk=public_post& x tr sl=en& x tr tl=ru& x tr hl=ru& x tr pto=sc) (Accessed: 12.08.2023).

**ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський державний бізнес-коледж,  
м. Черкаси, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЕРЕДОВИХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ**

**Проблема.** *Передові світові технології стрімко розвиваються. Вони впливають на кожен галузь, змінюючи спосіб роботи фірм у глобальній економіці. Впровадження передових технологій пов'язане з ширшим доступом до міжнародних ринків і підвищенням міжнародного визнання можливостей. Передові технології відіграють усе більшу роль у веденні бізнесу, сприяючи забезпеченню його доступності та відкритості, покращенню якості роботи, висувуючи підвищені вимоги до цифрової компетентності співробітників.*

**Мета** – виявлення проблем впровадження передових світових технологій в умовах цифрового бізнесу.

**Результати.** *У статті розглядаються дев'ять основних передових глобальних технологій, таких як аналітика великих даних, Інтернет речей (IoT), 3D-друк, автономні роботи, доповнена реальність, віртуальна реальність, хмарні обчислення, кібербезпека, моделювання та блокчейн. Вони поступово змінюють спосіб ведення бізнесу транснаціональними компаніями. Вивчається вплив передових світових технологій: як вони впливають на бізнес і як вони працюють. Висвітлено переваги передових світових технологій при їх використанні в бізнесі. Розглянуто основні проблеми впровадження передових світових технологій в умовах цифрового бізнесу. Сформовано стратегії подолання проблем впровадження передових технологій в умовах цифрового бізнесу. Висвітлено чинники використання підприємствами передових світових технологій та ймовірні результати їх використання. Незважаючи на всі переваги новітніх технологій, їх впровадження супроводжується суттєвими проблемами, які необхідно враховувати під час реалізації проектів цифрової трансформації на підприємстві.*

**Наукова новизна.** *Визначено переваги, які надають передові світові технології при їх використанні в бізнесі. Визначено основні проблеми впровадження передових світових технологій в умовах цифрового бізнесу. Сформульовано стратегії подолання проблем впровадження передових технологій в умовах цифрового бізнесу.*

**Висновки.** *Впровадження передових світових технологій не тільки знаменує початок четвертої індустріалізації, а й дозволяє нам продовжувати працювати навіть у таких складних ситуаціях, як COVID-19 і війна. Бізнес розвивається і розробляє план впровадження передових світових технологій. Науково-технічний прогрес, технологічні інновації, цифровізація дозволять перейти до альтернативних варіантів ведення бізнесу, що дуже важливо в сучасних умовах, збільшити кількість клієнтів, підвищити якість продукції, диверсифікувати продукцію, збільшити виробництво, підвищувати продуктивність праці, раціонально й економічно використовувати робочий час.*

**Ключові слова:** *аналітика великих даних, Інтернет речей (IoT), 3D-друк, автономні роботи, доповнена та віртуальна реальність, хмарні обчислення, кібербезпека, моделювання та блокчейн, COVID-19, війна, Індустрія 4.0.*

Одержано редакцією: 23.08.2023  
Прийнято до публікації: 21.10.2023

УДК 339.924

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-36-41>

**КУКУРУДЗА Іван Іванович**<sup>1</sup>

доктор економічних наук, професор

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5231-9983>

[i\\_kukurudza@ukr.net](mailto:i_kukurudza@ukr.net)

**РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>

[t\\_romaschenko@ukr.net](mailto:t_romaschenko@ukr.net)

**РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-0313>

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

<sup>1</sup> Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*Проаналізовано особливості й тенденції розвитку глобалізації за останні роки, розглянуто основні виклики та проблеми на шляху розвитку безперешкодної глобалізації, виявлено тенденції до трансформації глобалізації у новий фрагментований по геополітичних лініях процес, що буде мати важливі економічні наслідки для всіх країн світу. Аргументовано основні сучасні виклики для безперешкодного розвитку процесу глобалізації. Кінець епохи безперешкодної глобалізації скоріш за все буде мати негативні наслідки для всієї світової економіки. Як в результаті прискореної глобалізації, так і у випадку призупинення глобалізації ці наслідки для економік світу будуть неоднаковими: головний удар припаде на країни з низьким та середнім рівнем доходу.*

**Ключові слова:** глобалізація, розвинені країни, країни, що розвиваються, рещоринг, френдшоринг, торговельні потоки, фінансові потоки, “Партнерство з безпеки корисних копалин”, геополітична напруженість.

**Постановка проблеми.** На думку багатьох сучасних дослідників, процес глобалізації є суперечливим явищем. Так, глобалізація мала зблизити світ, пов'язуючи розвинені країни та країни, що розвиваються, павутинням взаємовигідних економічних і фінансових зв'язків. Із середини 1980-х років торговельні та фінансові потоки між країнами швидко розширилися, тому що уряди ліквідували бар'єри на їх шляху. Але сталося не так, як гадалося. Напруженість почала зростати, адже вигоди не розподілялися рівномірно. Економічна нерівність, як наслідок політики вільної торгівлі, почала поглиблюватись, погіршуючи становище країн, що розвиваються. Звісно, такі країни отримали певну вигоду від доступу своєї продукції до закордонних ринків, проте й постраждали від нестійких потоків капіталу та міжнародних інвесторів. Загалом поширеною була думка про те, що спільні економічні інтереси в кінцевому рахунку будуть досягнуті, а наявні геополітичні суперечності вдасться вирішити.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням викликів та суперечностей глобалізації багато уваги приділяють як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них такі: Д. Лук'яненко, О. Білорус, Ю. Пахомов, А. Філіпенко, Ю. Козак, Б. Баді, У. Бек, Е. Гідденс, Р. Гілпін, П. Гірст, Дж. Грей, М. Дойл, М. Кастельс, Р. Кеохейн, Р. Кілі, Т. Лоуї, Дж. Най, К. Омае, В. Рейніке, Дж. Розенау, Г. Томпсон, Т. Фрідман тощо. Проте в їхніх працях недостатньо уваги приділялось розвитку процесів глобалізації в актуальних умовах геополітичного напруження. Саме сучасна ситуація у світі вимагає подальших досліджень тих аспектів проблеми, які не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі.

**Метою статті** є визначення основних викликів та сучасних тенденцій розвитку процесів глобалізації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розвиток процесів глобалізації доволі успішно здійснювався до середини 2000-х років. Глобалізація сприяла неабиякому розвитку

економічних взаємовідносин між країнами світу. Зокрема, за даними Світової організації торгівлі, за останні сімдесят років світова економіка збільшилась у 14 разів, цьому сприяло розширення світової торгівлі у 45 разів. Цей процес став дуже вигідним для країн, що розвиваються, адже їх частка у світовому виробництві збільшилася з 24 % у 1980-х роках до більш ніж 43% у 2020. Однак за останні 15 років цей процес загальмував. Світова торгівля у відсотках від ВВП досягла піку у 61% у 2008 році [1].

Деякі дослідники стверджують, що зараз ми спостерігаємо кінець епохи безперешкодної глобалізації, що є цілком негативною подією для всієї світової економіки. Потрясіння останніх п'ятнадцяти років продемонстрували слабкі сторони та негативні риси глобалізації та завдали удару по світовій торгівлі. Такими потрясіннями стали: світова фінансова криза 2008-2009 років та економічний спад, пандемія COVID-19, зростання напруги у відносинах між США та Китаєм, а також вторгнення країни-агресора росії в Україну [1].

Геополітична напруженість почала породжувати нові тарифи та націоналістичну промислову політику. В результаті вищеназваних потрясінь світові торговельні та фінансові потоки значно зменшилися. Хоча значна частина цього зменшення зумовлена економічними факторами, сучасна промислова політика також призводить до спаду темпів глобальної торгівлі та фінансової інтеграції. Як приклад можна навести досвід політики “подвійної циркуляції” Китаю, яка передбачає зосередження зусиль держави на збільшенні самозабезпечення (за рахунок стимулювання внутрішнього попиту та місцевих інновацій), зберігаючи при цьому участь у міжнародній економіці. Або досвід Індії, який можна назвати “зроби в Індії”, що має аналогічні цілі: стимулювати місцевих виробників шляхом захисту від іноземних конкурентів у певних галузях.

Навіть ті розвинені країни, які раніше вважалися прихильниками вільної торгівлі, стають на подібні позиції. Доказом цього є закон про зниження інфляції, що був прийнятий адміністрацією Дж. Байдена (США), який спрямований на стимулювання “зелених” технологій шляхом надання субсидій та податкових пільг для внутрішнього виробництва електромобілів та компонентів відновлювальної енергії. Подібний закон надає аналогічні пільги та стимули фірмам-виробникам напівпровідників для створення виробничих потужностей у США та забороняє аутсорсинг у “Китаї та інших країнах, що викликають стурбованість” [2].

Варто зауважити, що оскільки країни відступають від глобалізації та починають все більше й більше звертати увагу на національні економіки, це впливатиме на економічну та геополітичну стабільність світу. На наш погляд, і в результаті прискореної глобалізації, і у випадку призупинення глобалізації наслідки для економік світу будуть неоднаковими: головний удар припаде на країни з низьким та середнім рівнем доходу.

В умовах глобалізації торговельні та фінансові потоки по всьому світу визначалися економічними перевагами. Зі зменшенням транспортних витрат великі корпорації в розвинених країнах швидко зрозуміли, що можуть скористатися перевагами у витратах на оплату робочої сили у країнах, що розвиваються. Більше того, вони спромоглися структурувати ефективні ланцюги поставок, які можуть проходити крізь велику кількість країн, що дозволило знизити витрати за рахунок спеціалізації різних країн на проміжних продуктах. Навіть сьогодні електроніка та інші компоненти iPhone та MacBook виробляються у декількох азійських країнах, а процес фінальної збірки готового продукту відбувається у Китаї.

Потоки прямих іноземних інвестицій, як правило, слідує за торгівлею: транснаціональні корпорації розміщують виробничі потужності в інших країнах часто шляхом інвестування у місцевих виробників та постачальників ресурсів, включаючи сировину та проміжні матеріали. Країни, які тільки формують свої ринки, та країни, які тривалий час могли отримати іноземне фінансування тільки у вигляді боргу та на невигідних умовах, тепер отримують більш стабільні потоки коштів та на таких умовах, які не мають високого ступеня ризику. Прямі інвестиції, як правило, володіють меншою волатильністю, а тому іноземні інвестори розподіляють ризики таких інвестицій в обмін на перспективи отримання більшого прибутку.

Фінансові потоки рухалися в обидва боки: багато країн, що розвиваються, використовували профіцит торговельного балансу для накопичення коштів та їх інвестування у державні облігації

Сполучених Штатів Америки та інших розвинених країн. Таким чином, коли інвестори почнуть залишати такі країни, вони все одно зможуть платити за свій імпорт у твердій валюті і підтримувати курс своєї національної валюти.

Між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, склалися такі відносини, в результаті яких обидві групи держав отримували вигоду від значних торговельних та фінансових потоків. Які ж переваги від глобалізації отримують країни, що розвиваються?

По-перше, країни, що розвиваються змогли розширити ринки збуту своєї продукції далеко за межі національних кордонів, що сприяло розвитку потужного виробничого сектору та формуванню міцного середнього класу.

По-друге, торговельні відносини з розвиненими країнами світу та транснаціональними корпораціями сприяли передачі новітніх технологій, сучасних виробничих процесів та практики управління. В результаті багато компаній в країнах, що розвиваються, стали достатньо великими, досвідченими і сучасними для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринках інших країн, навіть країн з розвинутою економікою та створювати більшу вигоду для споживачів усього світу.

По-третє, поява ключової, але неочевидної вигоди від глобалізації: розвитку внутрішнього фінансового ринку. У великих транснаціональних корпорацій був стимул гарантувати те, що їх постачальники в країнах, що розвиваються, працюють з використанням кращих технологій та методів управління. Закордонні фонди допомагали створювати більш надійні фінансові ринки з більшими обсягами торгівлі та кращим регулюванням. Таким чином, розвиток внутрішнього фінансового ринку фактично й з'явився як “побічна вигода” глобалізації, що, в свою чергу, дозволило країнам, що розвиваються, спрямовувати як іноземні фінансові ресурси, так і власні кошти на більш прибуткове інвестування.

Після світової фінансової кризи 2008-2009 років транскордонні фінансові потоки скоротилися. Це відбулося в результаті того, що західні банки почали стримувати та скорочувати свої глобальні наміри. В цей же самий час торговельні потоки продовжували збільшуватися. Для обох типів потоків ефективність та мінімізація витрат лишалися в центрі уваги. Здавалося, що повернення обсягів фінансових потоків чи, принаймні, потоків прямих іноземних інвестицій на докризовий рівень скоро відбудеться.

Проте пандемія COVID-19 порушила мережу поставок по всьому світу. Оскільки різні країни постраждали від пандемії в різний час та з різною інтенсивністю, це поглибило рецесію. Зрозуміло, що одна розірвана ланка може зруйнувати весь ланцюг. Пандемія посилила напруження, які існували й раніше: наприклад, між США та Китаєм. Вторгнення східного ворожого сусіда в Україну певною мірою розбудило увесь цивілізований світ та продемонструвало, що залежність від одного постачальника енергоресурсів може зробити вразливим цілий континент.

Національні керівництва та корпоративні лідери поступово адаптуються до нових складнощів та викликів. Торговельна напруга, геополітичні проблеми та зусилля по боротьбі зі зміною клімату зміщують акцент у бік стабільності та стійкості. Одним із методів боротьби зі невизначеністю є диверсифікація джерел поставок та експортних ринків товарів та послуг. Наприклад, американська компанія Apple намагається перенести частину свого виробництва в Індію та В'єтнам. Але диверсифікація може означати значне збільшення витрат та виникнення проблем, пов'язаних з необхідністю управління декількома ланцюгами поставок.

Замість цього країни та корпорації обирають інший шлях і направляють свої торговельні та фінансові потоки залежно від актуальної геополітичної ситуації. До сучасних засобів реагування належать торгові засоби (тарифи та обмеження експорту/імпорту), а також промислова політика, яка сприяє просуванню вітчизняних технологій. Національні уряди сучасних розвинених країн та країн, що розвиваються, розуміють необхідність стимулювання інвестицій в нові технології, особливо “зелені”. Вищесказане є дуже важливим завданням для країн з несприятливими демографічними тенденціями, наприклад для Китаю, адже подібні інвестиції розглядаються як необхідні для запобігання різкого зниження економічного зростання. А для розвинених країн, які зіштовхуються зі зростаючою конкурентною боротьбою з боку країн, що розвиваються, подібні інвестиції є вкрай важливими для виробничих секторів, які постійно скорочуються.

Усі вищеназвані проблеми та виклики призводять до змін в економічній політиці провідних країн світу. Під виглядом збереження технологічного лідерства США, підвищення й забезпечення енергетичної безпеки, сприяння внутрішнім інвестиціям в “зелені” та інші новітні технології, прийняття вже згаданого нами Закону про зниження інфляції насправді передбачають введення заходів, які є неявними перешкодами на шляху вільної торгівлі.

Глобалізація в сучасних умовах набуває якісно нових рис: вона не зникла, не була відмінена, проте глобалізація стає не такою всеохоплюючою та всеосяжною. Вона стає фрагментованою по геополітичних лініях і цей аспект буде мати важливі економічні наслідки для всіх країн світу. В сучасних міжнародних економічних відносинах відповідями на глобальні загрози стають політики решорингу та френшорингу.

Так, решоринг є процесом повернення усього виробництва товару, раніше перенесеного в країну з нижчими витратами, назад до країни походження. Решоринг дозволяє створювати робочі місця в обробній промисловості, що знижує безробіття та допомагає збалансувати торговельний дефіцит. В багатьох випадках у США компанії-виробники доводять, що додаткові витрати на виробництво всередині країни настільки незначні, що вигоди значно переважають витрати на робочу силу, особливо враховуючи митні збори та доставку з-за кордону [3].

Френдшоринг передбачає прокладання ланцюгів поставок тільки через ті країни, які вважаються геополітичними союзниками, тобто створення мережі постачальників в межах країн-союзників у політичній та військовій сферах з метою уникнення проблем в результаті геополітичного напруження. Власне цей термін використовувала міністр фінансів США Джанет Йеллен. У 2022 році вона кілька разів закликала перенести ланцюги поставок США у “країни, що заслуговують на довіру” [4]. Альянс “Партнерство з безпеки корисних копалин” (Mineral Security Partnership, 2023) фактично є початком цього процесу. Цей Альянс створено з метою стимулювання інвестицій державного і приватного секторів задля створення різноманітних, безпечних та відповідальних глобальних ланцюгів поставок найважливіших корисних копалин.

Станом на 10 жовтня 2023 року членами альянсу стали США, Австралія, Канада, Фінляндія, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Японія, Республіка Корея, Норвегія, Швеція, Великобританія та Європейський Союз. Темою міністерської зустрічі членів Партнерства, яка відбулася в Лондоні (жовтень 2023 року), стало відповідальне інвестування у видобування і переробку критично важливих корисних копалин з метою укріплення співробітництва між країнами-членами Альянсу та партнерами. У засіданні взяли участь 14 партнерів Альянсу, а також представники гірсько-видобувних країн, що розвиваються [5].

Повертаючись до питання френдшорингу, слід зазначити, що цей процес демонструє новий шлях побудови взаємовідносин між державами: розвиток стійких, довготривалих, стратегічних взаємовідносин, що базуються на партнерстві та взаємній вигоді. Такі відносини повинні базуватись на довірі й повинні охоплювати не лише економічну сферу, а й передбачати співробітництво в обміні технологіями, ноу-хау та інноваціями. Основою таких взаємовідносин має бути спільність інтересів та цінностей держав-учасниць.

Структура торгівлі та потоків прямих іноземних інвестицій поступово набуває змін, відображаючи геополітичні альянси. Країни, що розвиваються отримували переваги від глобальних торговельних та фінансових потоків, проте зараз саме вони можуть постраждати найбільше. Для тих країн, що розвиваються, які політично не пов'язані з розвиненими світовими економіками, скорочення торговельних та фінансових потоків означатиме мінімізацію передачі технологій та знань, що буде гальмувати їх розвиток. Оскільки розвинені країни починають відмовлятися від політики відкритості та глобальної інтеграції, доступ до експортних ринків також ставатиме обмеженим. Це менше впливатиме на такі країни як Китай, Бразилія чи Індія, які стали самодостатніми та багатими, проте може задушити ті країни, які перебувають на ранніх стадіях економічного розвитку.

Найбіднішим країнам світу (наприклад, країни Африки на південь від Сахари) не вистачає фінансового капіталу та технологічних ноу-хау для створення базового виробництва, не говорячи вже про те, щоб ефективно конкурувати в галузях майбутнього. Обмежені іноземні інвестиції, особливо в обробну промисловість, а не лише в добувну, а також обмежений доступ

до світового ринку для їх товарів ще більше ускладнюють досягнення економічного прогресу та зростання рівня життя населення цих країн. Також подібні країни мають низький рівень валютних резервів, що робить їх ще більш вразливими перед кредиторами.

Деякі дослідники вважають цілком можливим, що масштаби фінансових потоків на ринки країн, що розвиваються залишаться незмінними. Економічно розвиненим країнам властиві такі проблеми, як старіння населення, високий рівень державного боргу та низький ріст продуктивності. Для інвесторів, які шукають більший прибуток на інвестиції чи, як мінімум, диверсифікації, країни, що розвиваються скоріше за все залишаться привабливими. Однак характер цього фінансування може суттєво змінитися. Замість стабільних потоків, таких як прямі іноземні інвестиції, економіки, що розвиваються можуть отримувати фінансування у вигляді портфельних інвестицій, тобто таких грошей, які відносяться до ринків акцій та корпоративного боргу. Ці потоки мають менше таких переваг, як, наприклад, передача технологій та ноу-хау [1].

Моделі торгівлі, представлені рещорингом та френдшорингом, які мають на меті знизити волатильність, навпаки можуть збільшити вразливість ринків до певних несприятливих подій.

Учені наголошують на ще одній важливій глобальній проблемі, яка може зашкодити взаємовідносинам між країнами і яка виходить за межі економічних та геополітичних протиріч між ними. Це проблема зміни клімату. Так, у 2011 році повінь у Таїланді призвела до повної зупинки глобальних ланцюгів постачання автомобілів та багатьох електронних товарів, адже країна була виробничою базою для певних видів електронних чіпів. І регіональна концентрація виробництва може зробити ланцюги поставок дуже вразливими до таких кліматичних явищ [1].

Говорячи про складні відносини США та Китаю варто зауважити, що потужний економічний розвиток Китаю ставить дві наддержави на шлях конкурентної боротьби по декількох фронтах. Тісні взаємовідносини в економічній та фінансовій сферах колись слугували противагою геополітичного напруження. Однак у ситуації, коли Джо Байден називає свого китайського колегу Сі Цзиньпіна “диктатором” (у червні 2023 року), а Пекін активно прагне створювати альянси проти США, не дивно, що керівники корпорацій починають переосмислювати двосторонню торгівлю. Варто зауважити, що імпорт США з Китаю зменшився з 21.6% до 16.5% від загального обсягу в період з 2017 по 2022 роки, а зараз знаходиться на рівні 2007 року [1].

Прагнення Китаю піднятися із числа країн із середнім рівнем доходу до рівня багатих країн потребує модернізації його промисловості та переходу від низькокваліфікованого та малооплачуваного виробництва до високотехнологічного. І дійсно, технології стають новим полем бою: Китай прагне збільшити свою частку на світовому ринку високотехнологічної продукції, а США бачать пряму загрозу своїм комерційним інтересам та навіть національній безпеці. США почали обмежувати експорт високотехнологічної продукції та технологій і навіть намагалися знизити приплив іноземного інвестування до Китаю. Торгово-економічна напруженість між двома країнами в наш час посилює політичну напруженість.

**Висновки.** Отже, на наш погляд, фрагментація торгівлі та фінансів по геополітичних лініях може не принести бажаних переваг економічної стабільності та стійкості. Більше того, ці сконцентровані сили можуть призвести до ще більшої нестабільності, як економічної, так і геополітичної. А всі наслідки цієї нестабільності найсильніше будуть відчувати країни з низьким та середнім рівнем доходів. До того ж подібні обмеження можуть зашкодити вільному переміщенню ідей та інтелектуальної власності за рахунок стримування розвитку технологій та інших форм знань на глобальному рівні.

#### Список використаних джерел

1. Guerrera F. (2023). Breakingviews: Globalization woes create new winners and losers. URL: <https://www.reuters.com/breakingviews/globalisation-woes-create-new-winners-losers-2023-10-17/> (Accessed: 18.09.2023).
2. Minerals Security Partnership – United States Department of State. URL: <https://www.state.gov/minerals-security-partnership/> (Accessed: 05.09.2023).



3. Kenton W. (2021). Reshoring: What it is, How it Works, Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/reshoring.asp> (Accessed: 15.09.2023).
4. Ellerbeck S. (2023). What's the difference between 'friendshoring' and other global trade buzzwords? URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/friendshoring-global-trade-buzzwords/> (Accessed: 18.09.2023).
5. Joint Statement on the Minerals Security Partnership Announce Support for Mining, Processing, and Recycling Projects. URL: <https://www.state.gov/joint-statement-on-the-minerals-security-partnership-announce-support-for-mining-processing-and-recycling-projects/> (Accessed: 5.09.2023).

### References

1. Guerrero F. (2023). Breakingviews: Globalization woes create new winners and losers. Retrieved from: <https://www.reuters.com/breakingviews/globalisation-woes-create-new-winners-losers-2023-10-17/> (Accessed: 18.09.2023).
2. United States Department of State (2023). Minerals Security Partnership. Retrieved from: <https://www.state.gov/minerals-security-partnership/> (Accessed: 05.09.2023).
3. Kenton W. (2021). Reshoring: What it is, How it Works, Examples. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/r/reshoring.asp> (Accessed: 15.12.2023).
4. Ellerbeck S. (2023). What's the difference between 'friendshoring' and other global trade buzzwords? Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/friendshoring-global-trade-buzzwords/> (Accessed: 18.09.2023).
5. Joint Statement on the Minerals Security Partnership Announce Support for Mining, Processing, and Recycling Projects. Retrieved from: <https://www.state.gov/joint-statement-on-the-minerals-security-partnership-announce-support-for-mining-processing-and-recycling-projects/> (Accessed: 05.09.2023).

**KUKURUDZA Ivan** <sup>1</sup>

Dr. Sc. (in Economics), Professor

**ROMASHCHENKO Taras** <sup>1</sup>

PhD (in Economics), Associate Professor

**ROMASHCHENKO Kateryna** <sup>1</sup>

PhD (in Economics)

<sup>1</sup> Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Cherkasy, Ukraine

## CURRENT CHALLENGES AND TRENDS IN THE GLOBALISATION PROCESS

**Introduction.** *The state and trends of the globalisation process are investigated, the main challenges to the development of this process are revealed, and qualitatively new features of globalisation are analysed.*

**Purpose.** *Study of the main challenges and current trends in the development of globalisation.*

**Methods.** *Theoretical analysis of the main current trends in the development of globalisation.*

**Results.** *The article analyses the features and trends of globalisation in recent years, considers the main challenges and problems on the way to the development of unimpeded globalisation, and identifies the tendencies towards the transformation of globalisation into a new process fragmented along geopolitical lines, which will have important economic consequences for all countries of the world.*

**Originality.** *The main current challenges to the unimpeded development of the globalisation process are argued.*

**Conclusions.** *The end of the era of unhindered globalisation is likely to have negative consequences for the entire global economy. Whether as a result of accelerated globalisation or a halt to globalisation, these effects will be uneven across the world's economies, with low- and middle-income countries bearing the brunt.*

**Key words:** *globalization, advanced economies, emerging economies, reshoring, friendshoring, trade flows, financial flows, Mineral Security Partnership, geopolitical tension.*

Одержано редакцією: 19.09.2023  
Прийнято до публікації: 15.11.2023

УДК 339.1-051

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-42-50>

**ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук, доцент

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-4040>

opalko633@gmail.com

**ДРОШЕНКО Вікторія Володимирівна**<sup>1</sup>

здобувачка другого (магістерського)

рівня вищої освіти

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0001-2584-2779>

derevianko.viktoriiia418@vu.cdu.edu.ua

**ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук, доцент

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1029-1871>

vikaonline@ukr.net

<sup>1</sup> Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## УДОСКОНАЛЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

*У статті систематизовано основні форми торговельно-посередницької діяльності на світових ринках. Розкрито класифікацію суб'єктів торгово-посередницької діяльності, серед яких виділено такі їх категорії: оптовики, роздрібні торговці, франчайзери, торговельні агенти, дистриб'ютори, дропшиппери тощо. Наведено сучасні види торговельного посередництва: е-торгівля, маркетплейси, онлайн-платформи – електронні майданчики, технологічні системи. Розглянуто приклади ефективного посередництва, такі як Amazon, eBay, Alibaba, Export Genius та ін. Здійснено SWOT-аналіз (оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) торговельно-посередницької діяльності на міжнародних ринках. Для удосконалення торговельно-посередницької діяльності запропоновано використання методу фільтрації, передових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, впровадження онлайн-платформ для торгівлі товарами і послугами, гібридних бізнес-моделей.*

**Ключові слова:** торговельне посередництво, посередники, суб'єкти посередницької діяльності, SWOT-аналіз., світовий ринок.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому світі загострюється конкуренція, швидкими темпами відбуваються зміни в економіці, зростає роль торговельно-посередницьких фірм, які швидко адаптуються до нових стратегій, реалій і прагнуть досягти розширення конкурентних переваг. Саме недосконалість сучасного світового ринку (перешкоди для входу нових фірм на ринок, традиційність, сталість відносин) обмежують можливості покупців і продавців знаходити один одного, що створює необхідність удосконалення та підвищення ефективності посередницьких структур з метою адаптації фірм до ринкових викликів. Тому торговельне посередництво є ключовою та необхідною складовою сучасної світової економіки. Результати зарубіжних досліджень свідчать, що кількість фірм-посередників в торгівлі постійно зростає завдяки збільшенню попиту споживачів на товари та послуги, оновленню асортименту, а також завдяки розширенню і поглибленню міжнародного поділу праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика посередництва та посередницьких операцій на світовому ринку розглядається у багатьох працях зарубіжних і вітчизняних фахівців, зокрема таких, як А. Маршалла, Ф. А. фон Хайєка, П. Самуельсона, Н. Менкью, Е. Роде, С. Фішера, П. Хейне, Д. Еванса, А. Акерман, Б. Чен, З. Лі, В. Рокоча, Б. Одягайло тощо. Проте світовий ринок розвивається швидкими темпами, створює нові виклики й певну іманентність, тому виникає необхідність більш детального вивчення ефективного посередництва та розробки рекомендацій щодо удосконалення торговельно-посередницької діяльності.

**Метою статті** є систематизація та узагальнення сутності торгово-посередницької діяльності фірм і розробка рекомендацій щодо удосконалення торговельного посередництва в

Україні. Завданнями роботи є визначення сутності торговельно-посередницької діяльності; здійснення корпоративного аналізу ефективних посередницьких практик у сучасних умовах глобального розвитку; розробка пропозицій щодо удосконалення торговельно-посередницької діяльності на світовому ринку.

У роботі використано такі методи дослідження: систематизація та узагальнення (при визначенні сутності торгово-посередницької діяльності), компаративного аналізу (при дослідженні ефективних торговельних посередницьких моделей), свот-аналіз (при встановленні сильних і слабких сторін торговельно-посередницької діяльності), формалізації й ідеалізації (при розробці пропозицій щодо вдосконалення міжнародного торговельного посередництва, включаючи використання передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, впровадження онлайн-платформ, застосування систем фільтрації інформації).

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах світ стає все більш глобалізованим, і підприємства все частіше шукають можливості для розширення свого бізнесу на міжнародному рівні. Міжнародні торговельно-посередницькі фірми допомагають підприємствам знаходити нових партнерів, ефективно імпортувати товари і послуги, а також вирішувати питання, пов'язані з митними та регуляторними вимогами.

Як свідчать зарубіжні дослідження, кількість фірм-посередників у торгівлі постійно зростає. Це пов'язано зі зростаючим попитом споживачів на товари та послуги, оновленням і розширенням асортименту продукції, поглибленням міжнародного поділу праці, у тому числі й у сфері розподілу. Торговельно-посередницька діяльність відіграє важливу роль у вирішенні завдань ефективного розподілу й обміну товарів та послуг на ринку.

Як зазначають В. Рокоча, Б. Одягайло [1], торговельно-посередницька діяльність – це діяльність, яка в умовах конкурентного середовища спрямована на організацію й управління процесами купівлі-продажу для задоволення попиту споживачів і збільшення капіталізації її суб'єкта. Торговельне посередництво можна розглядати як підприємницьку діяльність юридичних або фізичних осіб щодо забезпечення комерційних операцій або як стадію обороту товарів і послуг. При цьому торговельні посередники здійснюють угоди як від імені і за рахунок замовника, так і від свого імені.

Отже, торговельно-посередницька діяльність визначається як процес обміну товарами чи послугами між виробниками та споживачами через посередницькі структури. Така діяльність включає в себе кілька ключових детермінантів: 1) посередницьку роль, коли торговельні посередники виступають як зв'язуючі ланки між виробниками та споживачами (оптовики, роздрібні торговці, агенти, дистриб'ютори тощо); 2) оптимізацію ланцюга постачання та збуту товарів, яка забезпечує ефективний розподіл, зберігання та просування продукції; 3) зниження ризиків для виробників та споживачів (наприклад, зберігання товарів, адаптація до зміни попиту); 4) економію на ефекті масштабу, враховуючи величезний обсяг товарообігу, який досягається через канали збуту посередницьких структур; 5) зручність для споживачів – надають доступ до різноманітних товарів та послуг, зменшуючи необхідність спілкування з безліччю виробників; 6) прискорення та оптимізацію руху товарів від виробника до споживача, що особливо важливо в умовах швидкої конверсії ринкового середовища; 7) ринкову аналітику й інформативність щодо попиту та тенденцій на ринку.

Торгово-посередницькі фірми, які діють за кордоном, швидко адаптуються до ринку та активно вдосконалюють свою діяльність за рахунок використання нових методів і технологій, що дозволяє оптимізувати їх операції й покращити обслуговування споживачів. У сучасних умовах більшість торговельних посередників мають найдосконаліші засоби зв'язку, провідні операційні системи обліку товарів, що працюють у режимі реального часу, використовують штучний інтелект та автоматизовані системи оформлення рахунків і замовлень.

Діяльність торгово-посередницьких фірм, переважно, пов'язана з комерцією, купівлею та обробкою за куповуваних і реалізованих ними товарів, транспортуванням, страхуванням, складуванням товарів, проте ці функції підпорядковані реалізації комерційних операцій.

Тому з цієї точки зору до усіх посередників можна використовувати термін «торговельні посередники». На частку торговельних посередників припадає від половини до двох третин

товарів, які обертаються в міжнародному товарообігу. Торговельні посередники широко використовуються у зовнішній торгівлі США, Великобританії, Нідерландів, Скандинавських країн, Японії. У Швеції, Данії, наприклад, через торговельних посередників здійснюється близько 50% зовнішньоторговельного обороту [2].

Посередників можна розділити на чотири групи [3]:

- посередники, які не мають права підписувати угоди з третіми особами (агенти представники, брокери, маклери);
- посередники, які підписують угоди з третіми особами від свого імені, але за рахунок довірителя (комісіонери, консигнатори);
- посередники, які підписують угоди з третіми особами від імені й за рахунок довірителя (агенти-повірники, торгові агенти);
- посередники, які підписують угоди з третіми особами від свого імені та за свій рахунок (купці, дистриб'ютори, дилери).

Торгово-посередницька діяльність включає різноманітних суб'єктів, які виконують певні ролі в ланцюгу постачання та збуту товарів і послуг. Термін «суб'єкт» в контексті посередницької діяльності може мати різні тлумачення. У загальному розумінні, суб'єктами посередницької діяльності можуть бути індивідуальні агенти, компанії, платформи чи будь-які інші суб'єкти, що вступають у ролі посередників у процесі обміну товарами чи послугами. Узагальнюючи сучасні думки дослідників [3–5], та на підставі сучасних трендів, до основних суб'єктів торгово-посередницької діяльності можна віднести такі категорії.

Оптовики (оптові торговці) – підприємства, які купують товари у великих обсягах від виробників та реалізують їх іншим оптовикам або роздрібним торговцям. Роздрібні торговці (роздрібні мережі) – компанії, які продають товари кінцевим споживачам через магазини, торгові центри, онлайн-платформи та інші канали. Торговельні агенти – індивідуали чи компанії, які діють від імені виробників чи покупців та отримують комісійні за укладення угод. Дистриб'ютори – організації, які купують товари від виробників та розподіляють їх на конкретному ринку або території. Франчайзери – власники бізнесу, які використовують бренд та бізнес-модель іншої компанії (франчайзера) на основі угоди. Брокери, маклери – особи чи компанії, які виступають посередниками між покупцями та продавцями, допомагаючи укласти угоди. Дропшиппери – компанії, які продають товари, не тримаючи їх на складі, а замовляють їх напряму від виробників або оптовиків для доставки споживачеві. Онлайн-платформи – електронні майданчики часто виступають у ролі посередників у сучасному бізнесі. Вони об'єднують продавців і покупців, створюючи віртуальне середовище для здійснення торгівлі товарами чи послугами, такі як Amazon, eBay, Alibaba.

Ці суб'єкти діяльності взаємодіють між собою та іншими суб'єктами ринку, створюючи ланцюг постачання та забезпечуючи рух товарів від виробників до кінцевих користувачів. Через торгових посередників відбувається реалізація на світовому ринку великого обсягу товарних груп машин та устаткування, багатьох видів сировини, основних напівфабрикатів, готових виробів, продуктів харчування, товарів широкого вжитку. На їх частку припадає 80% світового обсягу торгівлі [6]. Сучасна посередницька діяльність приймає різні форми відповідно до конкретного сектору чи індустрії.

Наведемо деякі сучасні види торговельного посередництва:

- електронна торгівля (eCommerce) – онлайн-ринки та платформи такі як Amazon, eBay, Alibaba, Etsy, діють як посередники між продавцями та покупцями в онлайн-середовищі [2];
- консервативне торговельне посередництво – торговельні агенти зі збереженням права на власність товарів, це посередники, які виступають від імені виробників або покупців, але також мають право на власність товарів на певному етапі транзакції;
- маркетплейси – онлайн-платформи, які об'єднують продавців та покупців, наприклад, Alibaba Group чи Upwork для фрілансу;
- соціальні мережі – соціальні платформи, такі як Instagram, Facebook, LinkedIn, Тік-ток дозволяють брендам та виробникам зв'язуватися зі своєю аудиторією через рекламу та співпрацю;

- технологічні системи – виконують роль торговельних посередників, можуть об'єднувати сторони, що беруть участь у торгівлі товарами чи послугами, забезпечують інфраструктуру для проведення бізнес-операцій (електронні ринки, маркетплейси, бізнес-платформи).

Ці типи посередництва розширюються і змінюються відповідно до технологічного прогресу та вимог світового ринку. Посередники володіють такими технологіями, за рахунок яких можуть купувати виробничі товари всередині країни та продавати їх на зовнішніх ринках і, на відміну від виробників, експортувати більше одного товару. Тому торговельні посередники стикаються з додатковими постійними витратами, які пов'язані з великою кількістю товарів, які вони обробляють. Наявність оптових фірм та інших посередників сприяє підвищенню продуктивності сортування та реалізації продукції. Найпродуктивніші фірми експортують самостійно, сплачуючи фіксовані витрати, але низка фірм із середнім рівнем продуктивності експортують через міжнародних посередників. При цьому основна мета використання посередників – підвищення економічної доцільності та ефективності зовнішньоторговельних операцій. Підвищенню постійних витрат на експорт посередники надають велике значення, адже вони повинні розподілити їх на декілька товарів. Таким чином, оптові технології посередників демонструють економію обсягу та потребують оптимізації.

Аналіз сучасної практики міжнародної торгівлі свідчить про те, що до послуг торговельних посередників у міжнародній діяльності звертаються переважно дрібні та середні фірми-постачальники. А великі фірми-постачальники активно використовують посередників при виході на нові експортні ринки, адже посередники часто мають глибокі знання місцевих ринків, культур, правил, забезпечують мінімізацію ризиків, сприяють швидшому входженню на ринок за рахунок власних ресурсів, досвіду, допомагають адаптувати товари та маркетингові стратегії до місцевих споживачьких потреб, що значно підвищує конкурентоспроможність компанії на новому ринку.

Можна навести декілька прикладів ефективного торговельного посередництва, розвиток яких зумовлений різними чинниками, включаючи ринкові умови, конкретний сегмент бізнесу та спосіб використання посередницьких послуг. Фірма Amazon (Amazon.com, Inc.) – американська компанія, є однією з найбільших онлайн-торговельних платформ у світі, яка об'єднує мільйони продавців та покупців [7]. Вона забезпечує легкий доступ до глобального ринку для дрібних та великих підприємств. Тип бізнесу: електронна торгівля (eCommerce). Компанія Alibaba Group – китайська публічна фірма, яка працює у сфері інтернет-комерції, власник веб-порталів Taobao.com, Tmall, Alibaba.com, AliExpress та інших, володіє однією з найбільших у світі інфраструктур для хмарних обчислень, має активи у сфері ЗМІ та індустрії розваг [8]. Основними видами діяльності є спрощення оптової торгівлі між міжнародними продавцями та покупцями, роздрібна онлайн-торгівля. Тип бізнесу: електронна торгівля та маркетплейс.

Export Genius – це компанія з дослідження ринку міжнародної торгівлі, яка надає дані про експортну та імпорتنу торгівлю, відвантаження, використовує дані та аналіз для надання інформації щодо світової торгівлі, виступаючи в ролі торговельного агента для компаній, які шукають дані для прийняття стратегічних рішень [9]. Тип бізнесу: інформаційні послуги, експорт та імпорт. eBay – це електронний ринок або онлайн-аукціон, який функціонує як торговельний посередник. Платформа eBay дозволяє продавцям розміщувати свої товари на платформі, а покупцям шукати та купувати ці товари, працюють опції «Купуй зараз» та «Вигравай зараз» [10]. Тип бізнесу: віртуальне середовище, інтернет-торгівля та аукціонний бізнес.

Louis Dreyfus Company – міжнародна компанія (zareєстрована у Нідерландах) є великим гравцем у галузі торгівлі сільськогосподарською продукцією, спеціалізується у вирощуванні, збиранні та постачанні різноманітних продуктів, таких як соя, кава, цукор та інші [11]. Тип бізнесу: маркетинг, традиційне посередництво.

Ці приклади свідчать про те, як ефективна посередницька діяльність може допомагати вирішувати конкретні проблеми та задовольняти потреби ринку. Говорячи про переваги використання посередників, не можна забувати і про об'єктивні недоліки, які спричиняє залучення торговельно-посередницької ланки до збуту товарів.

Нами здійснено SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) торговельно-посередницької діяльності на міжнародних ринках, що дозволяє оцінити внутрішні

та зовнішні фактори, які впливають на бізнес. Наводимо загальний огляд SWOT-аналізу для посередницької діяльності (табл. 1), здійснений на основі дослідження зарубіжної практики використання послуг посередницьких компаній та основних тенденцій розвитку посередницької діяльності на світових ринках. SWOT-аналіз є інструментом для стратегічного планування, який допомагає компаніям максимізувати їхні сильні сторони та відповідати на потенційні можливості й управляти слабкими сторонами та мінімізувати загрози.

**Таблиця 1 – SWOT-аналіз торговельно-посередницької діяльності на міжнародному ринку**

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	1. Глибоке розуміння ринку: компанії можуть мати експертні знання та досвід у роботі на міжнародних ринках. 2. Ефективний логістичний ланцюг: оптимізовані шляхи постачання та збуту можуть забезпечити швидкі та ефективні поставки товарів. 3. Широка мережа контактів: велика база клієнтів, постачальників та партнерів допомагає створювати конкурентні переваги. 4. Високий рівень інновацій: здатність до впровадження новітніх технологій та стратегій підвищує конкурентоспроможність.	1. Залежність від постачальників: якщо компанія сильно залежить від обмеженої кількості постачальників, це значно зменшує її потенційні можливості. 2. Низька гнучкість: неспроможність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах або вимогах клієнтів. 3. Проблеми з інфраструктурою: можливі проблеми з транспортною, інформаційною або комунікаційною інфраструктурою на ринках.
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1. Розширення географії: можливості виходу на нові міжнародні ринки для розширення клієнтської бази. 2. Впровадження нових продуктів або послуг для задоволення змін у попиті. 3. Стратегічні партнерства: укладання контрактів із місцевими та міжнародними компаніями для спільної роботи на ринку.	1. Геополітичні ризики: можливість геополітичних конфліктів або непередбачуваних змін в законодавстві на міжнародному рівні. 2. Валютні ризики: зміни в обмінних курсах можуть впливати на прибутковість операцій. 3. Зміни в місцевому чи міжнародному законодавстві можуть впливати на виробництво та збут.

*Систематизовано авторами на основі [4-6; 12].*

Торговельно-посередницька діяльність у сучасних умовах ведення бізнесу вимагає інноваційних підходів та новітніх методів для успішного функціонування. На основі проведеного аналізу ми розробили декілька рекомендацій для удосконалення торговельно-посередницької діяльності на міжнародному ринку. Ці пропозиції мають за мету стимулювати ініціативи та допомагати компаніям адаптуватися до викликів і вивчати нові можливості посередницької діяльності. Рекомендації можуть варіюватися залежно від конкретної галузі та характеристик бізнесу, але загалом вони вказують на ключові аспекти для успішного функціонування на міжнародному ринку.

По-перше, для посередників при виборі ринку збуту рекомендуємо застосовувати метод фільтрів, тобто використовувати систему фільтрації інформації, яка усуває надлишкову або небажану інформацію з інформаційного потоку за допомогою автоматичних (напівавтоматичних) або комп'ютерних методів і надає її користувачу – людині. Основна їх задача – управління інформаційним перевантаженням та збільшення семантичного співвідношення «сигнал-шум». Основне завдання цього компонента – обробка потоку котирувань, які поступають від постачальників. Сама обробка тісно взаємопов'язана із завданнями, які хоче вирішити посередник та баченням кінцевої глибини ринку на платформі. «Метод фільтрів» може бути розглянутий як стратегічний або аналітичний підхід, який застосовується для відбору або аналізу потенційних можливостей, партнерів, ринків тощо.

По-друге, виходячи з досвіду успішних компаній, ефективним є метод застосування онлайн-платформ для торгівлі товарами та послугами. Він включає в себе створення власних електронних магазинів, участь у маркетплейсах та використання соціальних мереж. Останнім часом набула актуальності така форма посередництва, як дропшипінг – це бізнес-схема, де

покупець залишає замовлення в інтернет-магазині, який передає замовлення виробнику або оптовому постачальнику. Виробник обробляє замовлення та відправляє його покупцю. Інтернет-магазин відшкодовує вартість товару за оптовою ціною та заробляє на націнці, а виробник отримує додатковий ринок збуту. Це дозволяє зменшити витрати на утримання запасів.

По-третє, застосування блокчейн-технологій для покращення систем відстеження товарів, забезпечення безпеки та підвищення довіри між сторонами угод. Блокчейн дозволяє створювати «розумні контракти», що автоматизують фінансові транзакції при виконанні певних умов. Це може спростити процеси оплати та розрахунків. Блокчейн може допомагати в управлінні та обміні даними між різними сторонами. Використання блокчейну може допомагати в моніторингу якості товарів та послуг, а також визначати статус транзакцій та виробничих процесів. Застосування блокчейн-технології у посередницькій діяльності може покращити ефективність, зменшити витрати та збільшити відкритість і довіру в угодах між сторонами.

По-четверте, використання штучного інтелекту (ШІ) у торговельно-посередницькій діяльності може відігравати важливу роль, надаючи численні переваги та покращуючи ефективність бізнес-процесів. ШІ може аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій в ринковій динаміці, прогнозування попиту та пропозиції, а також для прийняття управлінських рішень на основі цієї аналітики. ШІ може використовуватися для автоматизації відповідей на запитання клієнтів через чат-боти та інші інтерактивні системи, забезпечуючи ефективне та негайне обслуговування. Використання ШІ дозволить оптимізувати логістичні процеси, включаючи маршрутизацію та використання складського простору, що призводить до зменшення витрат та покращення ефективності. ШІ може створювати «розумні контракти» на основі блокчейн-технології, які автоматизують угоди та розрахунки між сторонами. ШІ може в реальному часі відстежувати зміни в ринкових умовах та надавати важливі дані для прийняття рішень. Отже, використання ШІ дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість обслуговування в торговельно-посередницькій діяльності.

По-п'яте, гібридні моделі бізнесу в межах торговельно-посередницької діяльності означають поєднання різних підходів і каналів для оптимізації ефективності та задоволення потреб ринку. Вони можуть функціонувати таким чином.

1. Поєднання онлайн та офлайн працівників: компанія може мати фізичні магазини (офлайн) та одночасно підтримувати онлайн-платформу. Клієнти можуть замовляти товари онлайн або відвідувати магазини. Наприклад, роздрібна мережа, яка продає товари через свої магазини та в інтернеті.

2. Е-комерція та фізичні посередники: використання електронних торговельних платформ для забезпечення зв'язку між виробниками та споживачами. Наприклад: онлайн-ринок, де посередник організовує продаж товарів від різних виробників.

3. Маркетплейс та прямий збут: компанія може виступати як посередник на маркетплейсі та одночасно продавати власні товари чи послуги напряму. Прикладом може бути компанія, яка продає свої товари через різні маркетплейси на власному веб-сайті.

4. Франчайзинг та онлайн платформи: компанія може надавати франшизи для фізичних магазинів, а також утримувати електронну платформу для онлайн-продажів. Наприклад, мережа ресторанів, яка виступає як франчайзер і продає свої страви онлайн.

5. Синергія між оптовиками та роздрібними продавцями: співпраця для оптимізації ланцюга постачання для розширення локацій. Наприклад, група оптових продавців, яка постачає товари різним роздрібним магазинам.

6. Платформа «екосистема співпраці» в торговельно-посередницькій діяльності визначається як інтегрована і взаємодіюча система, яка об'єднує різноманітних учасників, таких як виробники, посередники, торговці, та споживачі, на одній цифровій платформі. Це створює унікальне середовище, в якому різні сторони можуть взаємодіяти, обмінюватися даними та послугами, що сприяє покращенню усього ланцюга постачання та забезпечує більше значущі та індивідуалізовані характеристики для кожного учасника угоди. Гібридні моделі дозволяють посередникам реагувати на зміни в споживчих уподобаннях та ефективно використовувати різні канали для максимізації свого бізнесу.

Візуальне представлення інновацій для удосконалення торговельно-посередницької діяльності на світовому ринку ми сформуваємо у вигляді таблиці (табл. 2).

**Таблиця 2 – Ключові інновації та приклади їх реалізації у торговельно-посередницькій діяльності на світовому ринку**

Інновація	Приклад реалізації
Технологічні інтеграції	Використання ШІ для автоматизації процесів
Екосистема управління замовленнями	Цифрова платформа для відстеження та управління замовленнями
Спільнота та співпраця	Онлайн форум для обміну досвідом та ресурсами
Гібридні моделі бізнесу	Комбінація онлайн та офлайн сервісів для максимальної зручності клієнтів
Еко-дружелюбні ініціативи	Застосування екологічно-чистих упаковок і транспорту
Транспарентність та блокчейн	Використання технології блокчейн для забезпечення транспарентності й довіри
Розвиток мультимедійних систем	Створення мережі, яка охоплює різні канали зв'язку
Кастомізація	Процес адаптації та налаштування продукту під окрему аудиторію, об'єднану певними особливостями
Спрощення оплати та фінансових операцій	Удосконалення методів оплати та фінансових технологій
Глобальна аналітика та прогнозування	Використання систем аналітики для швидкого реагування на зміни умов ринку
Підтримка лояльності клієнтів	Розробка програм лояльності та персоналізовані підходи

*Джерело: власна розробка авторів.*

Ці інновації можуть допомогти удосконалити торговельно-посередницьку діяльність та адаптувати її до вимог сучасного ринку.

Отже, для досягнення успіху в сфері посередницької діяльності компанії повинні активно працювати над такими стратегічними напрямками подальшого розвитку:

- трансформація основних виробничих систем (адаптація і модернізація виробничих процесів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності);

- формування нового гіперперсоналізованого клієнтського досвіду (розробка і впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів, спрямованих на задоволення індивідуальних потреб кожного клієнта);

- перегляд архітектури екосистеми та ланцюжків взаємодії (оптимізація взаємодії з постачальниками і клієнтами шляхом адаптації та налаштування продукту під окрему аудиторію, та під спосіб доставки);

- створення нових бізнес-моделей (розробка і впровадження інноваційних бізнес-моделей, спрямованих на створення нових можливостей та забезпечення стійкого зростання);

- формування працівників/посередників майбутнього (розвиток та підготовка кваліфікованого персоналу, здатного працювати в умовах гнучкого бізнес-середовища).

Ці стратегічні напрями дозволяють компаніям адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити стійкий розвиток у сфері посередницької діяльності.

**Висновки.** У ході дослідження ми встановили, що торговельно-посередницькі операції – це сукупність операцій, пов'язаних з купівлею та реалізацією товарів, здійснюваних від імені незалежних посередників на основі спеціальних угод чи індивідуальних замовлень. Головна мета залучення посередників полягає в підвищенні економічності зовнішньоторговельних операцій. Посередники відіграють важливу роль на світовому ринку, на їх частку припадає 80% усіх торговельних потоків. Торговельні посередники можуть бути дистриб'юторами, оптовиками,



агентами тощо. Вони допомагають виробникам реалізувати свої товари, забезпечуючи їхній розподіл та просування продукції на ринку.

На сучасному світовому ринку отримали широке розповсюдження такі форми посередництва, як електронна комерція, маркетплейси, технологічні системи тощо. Рекомендаціями щодо удосконалення діяльності на міжнародному ринку можуть бути використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, онлайн-платформ для торгівлі товарами і послугами, систем фільтрації інформації та гібридних моделей бізнесу.

#### Список використаних джерел

1. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А. Посередницька діяльність на світових товарних ринках. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. 150 с.
2. Akerman A. A theory on the role of wholesalers in international trade based on economies of scope. *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*. Published By: Wile. 2018. P. 156-185. URL: <https://www.jstor.org/stable/45172514> (дата звернення: 20.08.23).
3. Рокоча В.В. та ін. Міжнародна торговельна діяльність. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2018. 698 с.
4. Chen B. and Li Z. An Anatomy of Intermediaries in China's Export Market. *China Economic Journal, Taylor & Francis Journals*. 2014. Vol. 7(2). P. 187-213.
5. Трішкіна Н.І. Сутність посередницької діяльності торговельного підприємства та її місце в соціально-економічному розвитку України. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 10. С. 145-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_10\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_10_32) (дата звернення: 08.08.23).
6. Bernard A. B., Grazi M. and Tomasi C. Intermediaries in international trade: Products and destinations. *Review of Economics and Statistics*. 2015. Vol. 97. Issue 4. P. 916-920.
7. Jopson B. Amazon urges California referendum on online tax. *Financial Times* (12 июля 2011). URL: <https://www.ft.com/content/61828252-ac1d-11e0-b85c-00144feabdc0> (дата звернення: 23.08.2023)
8. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/companies/alibaba-group/?sh=378d87b319f5> (дата звернення 12.08.2023)
9. Export Genius. Офіційний сайт. URL : <https://www.crunchbase.com/organization/export-genius> (дата звернення: 13.08.2023)
10. Секрети успіху eBay – від поламаної указки до яхти. Tokar.ua. URL: <https://web.archive.org/web/20170610102004/http://tokar.ua/read/8893> (дата звернення: 25.08.2023).
11. Louis Dreyfus Company. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1349-louis-dreyfus-company> (дата звернення: 13.08.2023).
12. Kurpayanidi K.I. Corporate industry analysis of the effectiveness of entrepreneurship subjects in the conditions of innovative activity. *Journal of Economy and Business*. 2020. 2-1. P.164-166. URL: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10111> (дата звернення: 14.08.2023).
13. Білявський Г. О., Бутченко Л. І. Основи екології: теорія та практиcum. Київ: Лібра, 2006. 368 с.

#### References

1. Rokocha, V.V., Odahaylo, B.M., Terekhov, V.I., Filatov, S.A. (2020). Mediation in world commodity markets: a study guide. Kyiv: KROC University of Economics and Law, 150 p. (in Ukr.).
2. Akerman, A. (2018). A theory on the role of wholesalers in international trade based on economies of scope. *The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*. Published By: Wile. P. 156-185. URL: <https://www.jstor.org/stable/45172514> (Accessed: 20.08.23).
3. Rokocha V.V. and other (2018). International trade activity: a textbook. Kyiv: "KROK" University of Economics and Law, 698 p. (in Ukr.).
4. Chen, B. and Li, Z. (2014). An Anatomy of Intermediaries in China's Export Market. *China Economic Journal, Taylor & Francis Journals*, 7(2), 187-213.
5. Trishkina N.I. (2016). The essence of the intermediary activity of a trading company and its place in the socio-economic development of Ukraine. *Economics and enterprise management*, 10, 145-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_10\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_10_32) (Accessed: 08.08.23).
6. Bernard, A. B., Grazi, M. and Tomasi, C. (2015). Intermediaries in international trade: Products and destinations. *Review of Economics and Statistics*, 97, 4, 916-920.
7. Jopson, B. (2011). Amazon urges California referendum on online tax. *Financial Times* (12.07.2011). URL: <https://www.ft.com/content/61828252-ac1d-11e0-b85c-00144feabdc0> (Accessed: 23.08.2023).

8. Forbes (2023). URL: <https://www.forbes.com/companies/alibaba-group/?sh=378d87b319f5> (Accessed: 12.08.2023).
9. Export Genius (2023). Офіційний сайт. URL : <https://www.crunchbase.com/organization/export-genius> (Accessed: 13.08.2023).
10. Tokar.ua (2004). URL: <https://web.archive.org/web/20170610102004/http://tokar.ua/read/8893> (Accessed: 25.08.2023).
11. Louis Dreyfus Company (2023). URL: <https://latifundist.com/kompanii/1349-louis-dreyfus-company> (Accessed: 13.08.2023).
12. Kurpayanidi, K.I. (2020). Corporate industry analysis of the effectiveness of entrepreneurship subjects in the conditions of innovative activity. *Journal of Economy and Business*, 2-1. P. 164-166. URL: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10111> (Accessed: 14.08.2023).
13. Bilyavskiy G.O., Butchenko L.I. (2006). Basics of ecology: theory and practice. Kyiv: Libra, 368 p. (in Ukr.).

**OPALKO Viktoriia**<sup>1</sup>  
PhD (Economics), Associate Professor

**DOROSHENKO Victoriia**<sup>1</sup>  
Master student

**DENYSENKO Victoriia**<sup>1</sup>  
PhD (Economics), Associate Professor

<sup>1</sup> Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Cherkasy, Ukraine

## ENHANCEMENT OF TRADING INTERMEDIARY ACTIVITIES OF COMPANIES ON THE INTERNATIONAL MARKET

**Introduction.** *Intermediation in trade is an integral component of modern international commerce. International experience in the functioning of various large, medium, and small industrial and commercial structures attests to the effectiveness of utilizing intermediaries, who establish connections between producers, exporters, and importers, compared to the direct creation of a distribution network by the producer.*

**Purpose.** *Systematization and generalization of the essence of trade and brokerage activities of firms and the development of recommendations for the improvement of trade brokerage.*

**Results.** *This work systematizes the main forms of trade intermediation in global markets. It examines the subjects of trade intermediation, among which categories such as wholesalers, retailers, franchisors, trade agents, distributors, drop shippers, etc., are highlighted. Modern types of trade intermediation are presented: e-commerce, marketplaces, online platforms – electronic trading platforms, technological systems. Examples of effective intermediation, such as Amazon, eBay, Alibaba, Export Genius, and others, are considered. A SWOT analysis (assessment of strengths and weaknesses, opportunities, and threats) of trade intermediation in international markets is conducted.*

**Originality.** *Key innovations and examples of their implementation in trade and intermediary activity on the world market have been developed.*

**Conclusion.** *To enhance trade intermediation, the use of the filtration method and advanced technologies such as artificial intelligence and blockchain, as well as the implementation of online platforms for trading goods and services, hybrid business models are proposed.*

**Keywords:** *trade brokerage, intermediaries, entities of intermediary activity, SWOT analysis, world market.*

Одержано редакцією: 29.08.2023  
Прийнято до публікації: 01.11.2023

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ**  
**ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING**

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-51-59>

**ZACHOSOVA Nataliia**

DSc (Economics), Professor,

Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

natazachosova@gmail.com

**THE INFLUENCE OF HUMAN CAPITAL AND PERSONNEL POTENTIAL ON THE  
STATE OF PERSONNEL AND FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF CRITICAL  
INFRASTRUCTURE FACILITIES**

*The impact of human capital and personnel potential on the state of personnel and financial and economic security of critical infrastructure facilities is as follows. Qualitative characteristics of human capital that form the personnel resource of critical infrastructure enterprises, such as business activity, initiative, professional behaviour and business ethics, discipline, time management, self-development, self-management, lifelong learning, the level of soft skills and hard skills, their application in professional activity, age, economic expectations, level of education, physical training, stress resistance, state of health, level of qualification, experience and competence can have both positive and negative consequences for the state of their personnel security, as well as for the final result for the state of financial and economic security. The main threats to the state of financial and economic security of critical infrastructure objects, which are formed by the behaviour of their personnel, are outlined. Taking into account the experience of various market participants, a number of significant difficulties and shortcomings have been identified, which already affect, or which in the future may affect the state of financial and economic security of critical infrastructure objects, and which are related to the state of their human resource and its quality characteristics. The impact of human capital and personnel potential on the state of personnel and financial and economic security of critical infrastructure facilities is specified.*

**Keywords:** *human capital, personnel potential, personnel resource, critical infrastructure, risk, financial and economic security, personnel security.*

**Introduction.** Since the beginning of the full-scale invasion, the attention of state authorities, the world community, foreign partners of Ukraine and international organizations has been focused on the physical preservation of critical infrastructure objects, because their destruction can have catastrophic social and economic consequences, which will be difficult to minimize with the resources available in the war economy. At the same time, the state of financial and economic security of strategically important enterprises also needs to be controlled, because stopping their activities due to economic reasons can cause almost similar consequences on the life of the population and business. It is also worth considering the fact that the economic condition of critical infrastructure facilities and other domestic economic entities was unbalanced as a result of long lockdowns and other negative consequences of the global pandemic. The global pandemic has become a real test for business development in all countries of the world. At the beginning of 2021, UN experts predicted that by 2025 the total amount of losses from the economic crisis caused by the pandemic will reach 22 trillion dollars. In addition to this, since 2022, Ukraine is in a state of war, which leaves no state resources for the support and development of enterprises in other, except military, industries. Under such conditions, the restoration and stabilization of the state of financial and economic security of the business entity becomes the task of its management staff and owners only. And the first resource that traditionally begins to be used in the absence of adequate financial and material support is the personnel potential of enterprises. But the global pandemic, the prolonged economic crisis, and finally the war became factors of significant influence on

the human capital of Ukraine, and also caused a significant decrease in the level of intellectual capital of domestic enterprises. Therefore, we must realize the problems of preserving human capital if we aim to restore the economy of Ukraine in the post-war period. And the first step of such a recovery should be the first physical, and then the financial and economic revival of the critical infrastructure.

**Literature review.** The question of maintaining the appropriate level of financial and economic security of critical infrastructure objects was raised by Ukrainian researchers even in peacetime, taking into account the difficult economic conditions of the functioning of domestic business. For example, O. Brozhko, S. Sokotenyuk studied the current state and directions for increasing the level of economic security of critical infrastructures of Ukraine [1], V. Loyko, V. Khrapkina, S. Malyar, M. Rudenko specified the economic and legal principles of ensuring the protection of critical infrastructure [2]. Already in 2023, the issue of restoration and further functioning of strategically important enterprises, as well as the search for resources for the organization and implementation of these processes, began to be actively discussed. For example, Kyzym M., Haustova V., Trushkina N. study the possibilities of financial support for the development of critical infrastructure in the conditions of the post-war reconstruction of the Ukrainian economy [3].

In addition to the financial issue, a significant role should also be given to human resources of appropriate quality, which is confirmed in the publication of such scientists as S. Belai, I. Yevtushenko, and V. Matsyuk, which is devoted to the theoretical and methodological principles of personnel training in the field protection of critical infrastructure of Ukraine [4]. Wide discussion at different levels of the problem of Ukraine's loss of human capital was reflected in the scientific and publishing activity of such researchers as Kharechko D., who analyzes the formation and implementation of state social and economic policy in the context of the reproduction of human capital in a special period [5], Antoniuk V., which substantiates the assumption that intellectual and human capital in the conditions of the information and innovation economy is a key factor in the adaptation and economic security of the enterprise [8]. The analysis of the materials of the mentioned literary sources allows us to come to the conclusion that the financial and economic security of critical infrastructure objects needs to be restored; in the future, it must be effectively managed to ensure the stability and profitability of the functioning of strategically important enterprises, and without properly qualified personnel it will be impossible to perform this task.

The **purpose** of the study is to specify the influence of human capital and personnel potential on the state of personnel and financial and economic security of critical infrastructure objects in wartime and in the postwar period.

**Results and discussion.** The management of domestic critical infrastructure objects faces an urgent need to develop new approaches to ensuring their financial and economic security, taking into account the realities of the work of enterprises in wartime, during quarantine, a possible stoppage of their financial and economic activity in the conditions of another lockdown, blackout and transfer of employees to remote work, and business entities themselves to online customer service.

The main problems faced by professionals in the management of financial and economic security at critical infrastructure enterprises in the conditions of quarantine restrictions and since the beginning of military operations were:

- lack of funds and necessary equipment to ensure the security of enterprise resources during periods of remote work or after transfers (in positions and processes where it was technically possible to organize it);
- lack of understanding by management personnel of their functions and tasks in new conditions; lack of an algorithm of actions in similar situations, including for employees of financial and economic security services;
- the inability of enterprise employees to self-organize and establish working relationships in a remote format and under the risks of war, which led to inefficient use of working time, reduced profits, losses and the impossibility of meeting the needs of consumers in a timely manner;
- lack of protocols for protecting employees' personal equipment, which they began to use for professional purposes, including when working with clients and company information and client data;

- the need to check new partners, suppliers, contractors to replace those who could not organize their work in new conditions or were affiliated with the aggressor country; working with the latter to obtain compensation for unfulfilled obligations in court or individually;
- the need to work with clients in the legal sphere regarding unfulfilled obligations by the company due to forced work stoppages during periods of quarantine and lockdown, during air raids, attacks; assessment of the risks of court costs, fines, penalties, penalties in case of initiation of legal proceedings;
- limited access to information and other resources in connection with the restructuring of the work of various bases and services under the new conditions of remote service.

At the moment when the period of adaptation to the new working conditions at most critical infrastructure enterprises had already passed, and the necessary measures regarding the organization of work had been taken, the problem of the lack of documents that would determine the strategic vectors of the functioning and development of the economic security systems of economic structures arose, especially clearly. We believe that now is the time for their development, taking into account all the new realities, threats, risks and dangers brought by first the global pandemic, and now the war. It should not be forgotten that any change can mean both negative consequences (in this case for business) and new opportunities with the correct response to challenges that have formed in the external and internal environment of business structures. And professionals in the management of financial and economic security are called to deal with the development of such a reaction as the first line of defense of the economic interests of critical infrastructure objects and their stakeholders against various dangers and threats.

Based on this, it is worth taking a closer look at the state of the strategic and personnel aspects of the process of ensuring the economic security of modern critical infrastructure facilities. As it was mentioned, there is a lack of economic security strategies or other documents in the practice of business entities that would determine the strategic orientations of financial and economic security management both under the conditions of martial law and quarantine restrictions, and during periods of their normal continuous work. The nearest strategic goals may consist in the autonomy of the financial and economic security system, its construction, modernization or renewal using a project approach - in which persons responsible for various functional areas of economic security will form a team that will have its own leader and will be able to work remotely, using flexible schedule and using project management technologies. With this approach, the organization of the financial and economic security system will be considered a separate project of the company, and the assessment of success at its completion will be the achieved level of financial and economic security of the enterprise, which should still be trained to evaluate the personnel to whose functions this task will be assigned. This leads to the problem of staffing resources for managing financial and economic security. It is obvious that earlier this function relied on former employees of law enforcement agencies in view of the typology of those threats and risks that were characteristic of business entities. However, now the management of financial and economic security requires the possession of such competencies as searching, evaluating and analyzing data, analyzing financial information, working with personnel, assessing their professional suitability and personal qualities, managing risks, knowing foreign languages, working with computer programs and social networks, the ability to communicate, mediate, negotiate and resolve conflicts, etc. Thus, the need for close cooperation between the spheres of education and business in the field of training of professionals in the management of financial and economic security by institutions of higher education emerges. Currently, the labor market lacks such specialists; part of the employees capable of performing the defined tasks left the country. Therefore, the domestic labor market needs human capital, which will possess the necessary competencies to manage the financial and economic security of business entities, as well as human resources to restore the intellectual and personnel security of strategically important enterprises.

The loss of human capital and personnel potential as a result of the war actualizes the problem of ensuring personnel security of critical infrastructure facilities. Modern scientists single out several approaches to the formation of a system of intellectual and personnel security of a business entity and to the process of its management. In particular, these are such approaches as target, structural, process,

functional. Among the components of personnel security, the following are most often voiced: physical and psychological security, health security, financial, intellectual and career security [9, p.72].

As for the issue of assessing the level of personnel security, it may be appropriate to use several sets (aggregates) of indicators at once: indicators of the motivational component of personnel security; a set of indicators that reflect the provision and efficiency of the use of personnel; a set of indicators for ensuring the protection of personnel's vital activities; set of indicators of the professional component of personnel security; set of indicators of the social component of personnel security; set of assessment of personnel security system [10, p.71].

Therefore, personnel security is "one of the components of economic security, which should be considered as a set of conditions under which dangerous and unfavorable circumstances and actions are eliminated before they occur or their negative consequences are minimized to the level at which they are unable to cause damage or harm to the enterprise, weaken its financial condition and prevent the company from achieving its strategic goals. Also, personnel security can be considered from different angles - both financial and intellectual (which contributes to the improvement of the company's activities), and physical and career-administrative (unbiased assessment of the employee's activity and capabilities and his promotion)" [11, p.88].

The need to ensure personnel security at critical infrastructure facilities arises from the fact that the company's personnel are a source of numerous personnel risks and threats that originate from their actions and may have an impact on the state of financial and economic security of the business entity. In wartime, in conditions of economic instability and after the tangible consequences of the global pandemic of COVID-19, the behavior of employees has changed significantly, and the number of personnel risks has increased. We will outline the main threats to the state of financial and economic security of critical infrastructure objects, which are formed by the behavior of their personnel.

1. Fraud, theft, deception - these actions on the part of personnel can be committed with the aim of taking over the company's resources for personal use, causing damage to the business entity's activities, its reputation at the behest of competing organizations, or to justify their actions or inaction during the performance of professional duties responsibilities. The propensity of employees to such behavior should be determined by specialists of the personnel department (HR department) at the stage of hiring, during a personal interview with a candidate for a position: this approach is quite effective and allows you to avoid hiring people prone to fraud. However, the radical changes in the organization and implementation of labor relations caused by the transition to the online mode of work created a "good" basis for the dishonest behavior of those employees who were not sufficiently motivated, loyal to their company and saw in the new conditions of the organization of the labor process an opportunity for themselves to contribute less effort and receive personal profit during the working day.

2. Low qualification of workers, their inability or unwillingness to adapt to new working conditions. The mass departure of able-bodied people abroad, first of all from the occupied territories, and from the rest of the regions of Ukraine in an attempt to protect themselves from the threats of war, intensified the trend of "brain drain", provoked "personnel hunger" in companies, exhausted the labor market in the segment of highly qualified specialists, which formed the intellectual potential of the nation and should become human capital for economic development in the future. Human resource managers of business entities had to quickly find replacements for employees who left their positions due to the war, without proper verification and without a procedure for adapting employees to workplaces. This can disrupt the normal course of business processes, worsen the functional state of enterprises, and in the public administration sector or at critical infrastructure facilities, lead to the appearance of risks to the state of national security. Therefore, personnel management, both in peacetime and under martial law, needs to form personnel reserves in advance and have alternative sources for replenishing the staff.

3. Irrational behavior of personnel during air alarms, blackouts, etc. Observance of discipline and norms of behavior in the workplace are now very important factors that can not only regulate the actions of employees and reduce the level of uncertainty for HR management, but also ensure the physical survival of a person, preserve his health, which is the most valuable not only economically, but also and a personal resource. However, over time, in relatively safe regions of Ukraine, employees of enterprises, institutions, and organizations began to perceive air alarms not as a signal to move from the workplace

to shelter, but as an opportunity to attend to personal matters - on the territory of the enterprise or outside it. From a legal point of view, such behavior is a big risk – legal, economic and reputational – for the subject of economic activity. Therefore, in order to maintain the level of personnel security in this vector, it is suggested to develop (if it does not already exist) a clear algorithm of personnel actions during an air alert, to inform each employee about the responsibility for violating the accepted rules and to organize measures to control the implementation of specified procedures. Stimulating and encouraging those who will demonstrate exemplary behavior and motivate the rest of the staff by their own example can be a good practice both to increase the level of discipline and to improve the team spirit in the team.

In the conditions of quarantine restrictions and lockdowns, the introduction of which has a significant impact on the functioning and development of global and domestic business, a major managerial problem and challenge for the top management of companies has become the organization of remote work of personnel. It is especially important to ensure the efficiency and rationality of this process at critical infrastructure facilities in order to ensure the continuity of their operation under any conditions. At first, even a general understanding of how work processes can be adjusted in the absence of workers of certain positions at their workplace was lacking. However, with the passage of time and taking into account the experience of various market participants, the restructuring of the labor relations model (where possible) did take place, and now, at the end of 2023, the organization of remote work will not surprise anyone. However, the formation of certain experience in this area made it possible to identify a number of significant difficulties and shortcomings that already affect, or that in the future may affect the state of financial and economic security of critical infrastructure objects.

1. Material support of remote work. Partly (and in some cases – completely) the function of organizing a remote workplace has been transferred to the employee, which has led to the use of their own personal devices to store work information, which is recognized worldwide as an unsuccessful and sometimes unacceptable practice. Also, separate technical requirements for remote work meant additional costs for employees, which caused dissatisfaction and a decrease in the level of loyalty to the company.

2. Technical problems of connection and communication. Remote work requires employees to have a higher level of information literacy and mastery of modern technologies. Their use without due attention to the issue of data security can become a significant threat to the informational and, ultimately, the financial and economic security of an enterprise, institution, organization, and in the case of a critical infrastructure object, even to the national security of the state.

3. Efficiency of work in conditions of lack of supervision. Remote work is characterized by a relatively low level of supervision, monitoring and control, at least of the work process. Therefore, it is worth establishing a close control over the work results, intermediate and final. Employees of companies must demonstrate a high level of discipline, awareness of the need to conscientiously and timely fulfill their professional duties in conditions of lack of control. The company's top management can stimulate the most productive employees, first of all, by improving their working conditions - through the purchase of new gadgets, personal computers and other equipment that is actively used in remote work conditions.

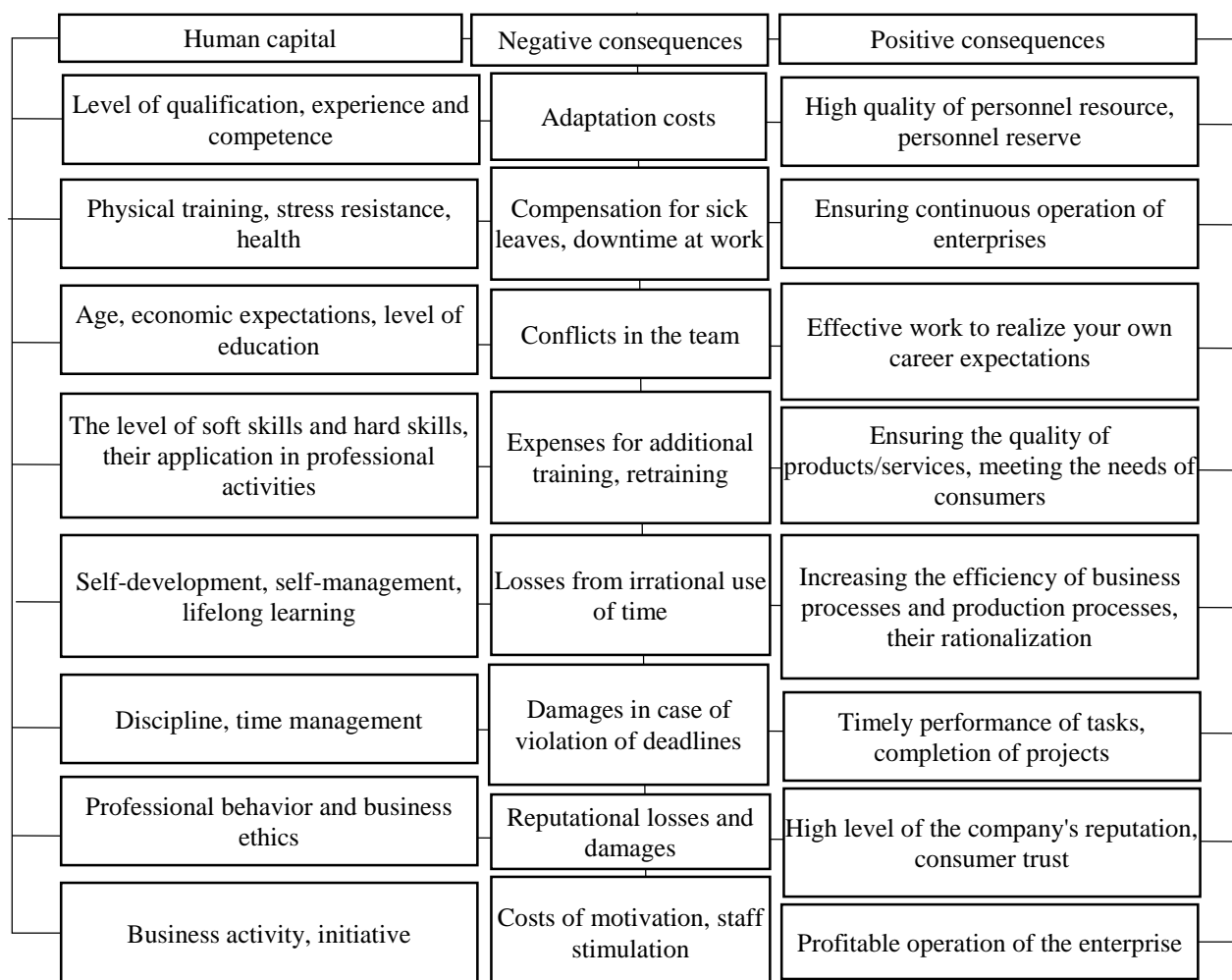
4. Social passivity and professional burnout. Lack of personal communication, direct communication with colleagues, isolation - negatively affect the psychological and emotional state of employees of enterprises, which can affect the efficiency and effectiveness of their work and even cause the development of depression and other diseases.

5. Chronophages and distracting factors. In many cases, the effectiveness of remote work of employees is affected by the presence of other persons in the premises - children, family members who are also isolated for one reason or another (for example, quarantine or air raid) and have to perform certain tasks online (study or work). As for chronophages - time wasters, this is a term from the field of time management, which means unproductive use of time - distraction on phone conversations, social networks, coffee, "smoke breaks", etc.

Thus, the remote form of work process organization is a real challenge of the time for domestic critical infrastructure facilities. However, like any change, it can also have its advantages with the reasonable use of personnel potential, time and material resources of business entities and own resources and means of their employees [12].

Therefore, the personnel of critical infrastructure facilities are a source for the formation and intensification of a large number of risks and threats to their financial and economic condition. At the same time, a high-quality human resource is a significant competitive advantage of a strategic enterprise, which can ensure its effective functioning, presence on the market and physical survival even in the absence of other types of corporate resources necessary for conducting a profitable business. In view of this, in the system of modern management, an important role should be assigned to the study of the possibility of increasing the level of financial and economic security of the economic entity through the mechanisms of personnel development, the formation of personnel potential, and the creation of a personnel management reserve.

Personnel development is a set of actions aimed at forming new competencies among employees based on their acquisition of new knowledge both from the list of professional skills and from the plane of social skills. Incentives for professional and personal development can be material rewards, contracts with attractive working conditions, career advancement, etc. The tools for this process are training (in the field of formal and non-formal education, including lifelong learning), course preparation (in offline and online modes), mentoring, mentoring, delegation of authority, rotation, planned and extraordinary professional development, etc.).



**Picture 1 – The influence of human capital and personnel potential on the state of personnel and financial and economic security of critical infrastructure objects**

*Compiled by the author*

The proliferation of online education has made tools for development and learning more accessible, and now only desire and the availability of free time are the factors that employees need to improve their personal and business skills. Therefore, the tasks of the management of critical infrastructure facilities are to arouse and stimulate the thirst of personnel to learn new skills, and at the



same time, to ensure the availability of a reserve of time for those who plan to spend it on professional development. Motivated employees who demonstrate readiness for continuous self-improvement are the basis of the company's personnel potential. Those of them who demonstrate the presence of leadership qualities and readiness to take responsibility for their own actions and for the actions of others should be included in the personnel management reserve.

Therefore, the management of personnel security of a critical infrastructure object in the system of ensuring its financial and economic security should be organized and implemented in two directions. The first is the protection of the corporate resources of the business entity against the actions or inaction of its own employees. The second is the protection of employees, as an important resource of the company, from the risks and threats that accompany them during the performance of their duties. The second direction is especially important during the war, and may require new non-standard approaches from the management of strategically important enterprises, which emphasizes the relevance and prospects of further scientific research in the direction of personnel security management of critical infrastructure facilities in the conditions of the wartime economy and in the post-war period.

**Conclusions.** The impact of human capital and personnel potential on the state of personnel and financial and economic security of critical infrastructure facilities is as follows. Qualitative characteristics of human capital that form the personnel resource of critical infrastructure enterprises, such as business activity, initiative, professional behavior and business ethics, discipline, time management, self-development, self-management, lifelong learning, the level of soft skills and hard skills, their application in professional activity, age, economic expectations, level of education, physical training, stress resistance, state of health, level of qualification, experience and competence can have both positive and negative consequences for the state of their personnel security, as well as for the final result for the state of their financial and economic security. Positive consequences include: a high level of the company's reputation, consumer trust; timely completion of tasks, completion of projects; increasing the efficiency of business processes and production processes, their rationalization; profitable operation of the enterprise; effective work to realize own career expectations; ensuring continuous operation of enterprises; high quality of personnel resource, personnel reserve; ensuring the quality of products/services, meeting the needs of consumers. Negative manifestations of the lack of a number of important qualitative characteristics for the state of their financial and economic security in the personnel resources of critical infrastructure enterprises can be: costs for personnel adaptation; compensation for sick leaves, downtime at work; conflicts in the team; expenses for additional training, retraining; losses from irrational use of time; damages in case of violation of deadlines; reputational losses and damages; spending motivation, staff stimulation.

**Acknowledgements.** This work is the result of the research supported by the named scholarship of the Verkhovna Rada of Ukraine for young scientists – doctors of sciences for 2023.

#### References (in language original)

1. Брожко О. О., Сокотенюк С. М. Економічна безпека критичних інфраструктур України: сучасний стан та напрями покращення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 71-75.
2. Лойко В. В., Храпкіна В. В., Маляр С. А., Руденко М. В. Економіко-правові засади забезпечення захисту критичної інфраструктури. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 426-438.
3. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Фінансове забезпечення розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 263-274.
4. Белай С. В., Євтушенко І. В., Мацюк В. В. Теоретико-методологічні засади підготовки кадрів у сфері захисту критичної інфраструктури України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2021. Вип. 2. С. 342-350.
5. Харечко Д. О. Формування та реалізація державної соціально-економічної політики у контексті відтворення людського капіталу в особливий період. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 55-59.
6. Антонюк В. П. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 20-33.

7. Андріїв Н. М. Теоретичне підґрунтя забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби за людський капітал. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_22) (дата звертання: 01.10.2023).
8. Турило А. М. Інтелектуальний і людський капітал в умовах інформаційно-інноваційної економіки – ключовий чинник адаптації і економічної безпеки підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*. 2021. Вип. 53. С. 157-163.
9. Малюга В. М., Кузьменко М. Д. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 5. С. 70-79.
10. Ткаченко В. І. Оцінювання кадрової безпеки в системі менеджменту сучасних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 69-76.
11. Ульченко С. М., Коваленко Д. І. Кадрова безпека, управління кадрами та шляхи удосконалення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 19(2). С. 87-90.
12. Зачосова Н.В. Загрози фінансово-економічній безпеці суб'єктів господарювання в умовах дистанційної роботи їх персоналу. Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021 р.) / за заг. ред. В. С. Бліхара. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 184 с. С.66-67.

### References

1. Brozhko O. O., & Sokotenyuk S.M. (2017). Economic security of critical infrastructures of Ukraine: current state and directions for improvement. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid (Investments: practice and experience)*, 4, 71-75.
2. Loiko V. V., & Khrapkina V.V., & Malyar S.A., & Rudenko M.V. (2020). Economic and legal principles of ensuring the protection of critical infrastructure. *Finansovo-kredytna diyalnist: problemy teorii ta praktyky (Financial and credit activity: problems of theory and practice)*, 4, 426-438.
3. Kyzym M. O., & Haustova V. E., & Trushkina N. V. (2023). Financial support for the development of critical infrastructure in the conditions of military reconstruction of the economy of Ukraine. *Biznes Inform (Business Inform)*, 8, 263-274.
4. Belay S. V., & Yevtushenko I.V., & Matsyuk V.V. (2021). Theoretical and methodological principles of personnel training in the field of protection of critical infrastructure of Ukraine. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya (Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public administration)*, 2, 342-350.
5. Kharechko D. O. (2022). Formation and implementation of the state socio-economic policy in the context of the reproduction of human capital in a special period. *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psyholohiyi, prava (Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law)*, 2, 55-59.
6. Antoniuk V. P. (2022). Losses of human capital as a result of the war as a threat to the post-war modernization of the economy of Ukraine. *Ekonomika Ukrayiny (Ukraine economy)*, 8, 20-33.
7. Andriyev N. M. (2022). The theoretical basis of ensuring the economic security of the enterprise in the conditions of increased competition for human capital. *Efektivna ekonomika (Efficient economy)*, 8 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_22) (accessed: 01.10.2023).
8. Turilo A. M. (2021). Intellectual and human capital in the conditions of the information and innovation economy is a key factor in the adaptation and economic security of the enterprise. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu (Bulletin of Kryvyi Rih National University)*, 53, 157-163.
9. Malyuga V. M., & Kuzmenko M. D. (2021). The problem of personnel security in modern scientific research. *Visnyk Natsionalnoho universytetu obrony Ukrayiny (Bulletin of the National Defense University of Ukraine)*, 5, 70-79.
10. Tkachenko V. I. (2022). Assessment of personnel security in the management system of modern enterprises. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini (Formation of market relations in Ukraine)*, 4, 69-76.
11. Ulchenko S. M., & Kovalenko D. I. (2018). Personnel security, personnel management and ways of improvement. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini (International scientific journal "Internauka")*, 19(2), 87-90.
12. Zachosova N.V. (2021). Threats to the financial and economic security of economic entities in the conditions of remote work of their personnel. Actual problems of strengthening the economic security of the state and subjects of economic activity: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference. *Lviv: Lviv State University of Internal Affairs*, 66-67 (in Ukr.).

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна**  
доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## **ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СТАН КАДРОВОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

**Вступ.** З моменту початку повномасштабного вторгнення увага державних органів влади, світової громадськості, іноземних партнерів України та міжнародних організацій зосереджена на фізичному збереженні об'єктів критичної інфраструктури, адже їх руйнування може мати катастрофічні соціальні та економічні наслідки, які важко буде нівелювати наявними у воєнній економіці ресурсами. Глобальна пандемія, тривала економічна криза, і врешті війна стали факторами суттєвого впливу на людський капітал України, а також спричинили суттєве зменшення рівня інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств. Відтак, ми повинні усвідомити проблеми збереження людського капіталу, якщо маємо на меті відновити економіку України у післявоєнний період. І першим кроком такого відновлення буде спочатку фізичне, а потім фінансово-економічне відродження критичної інфраструктури.

**Мета:** конкретизувати вплив людського капіталу та кадрового потенціалу на стан кадрової та фінансово-економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури у воєнний час і у післявоєнний період.

**Результати.** Вплив людського капіталу та кадрового потенціалу на стан кадрової та фінансово-економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури полягає у наступному. Якісні характеристики людського капіталу, що формують кадровий ресурс підприємств критичної інфраструктури, такі як ділова активність, ініціативність, професійна поведінка та ділова етика, дисциплінованість, тайм-менеджмент, саморозвиток, самоменеджмент, навчання впродовж життя, рівень soft skills і hard skills, їх застосування у професійній діяльності, вік, економічні очікування, рівень освіти, фізична підготовка, стресостійкість, стан здоров'я, рівень кваліфікації, досвіду та компетентності можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для стану їх кадрової безпеки, а також у кінцевому результаті і для фінансово-економічної безпеки.

**Оригінальність.** Окреслено основні загрози для стану фінансово-економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури, що формуються поведінкою їх персоналу. Із урахуванням досвіду різноманітних учасників ринку виявлено ряд суттєвих труднощів і недоліків, які уже впливають, або які у перспективі можуть вплинути на стан фінансово-економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури, і які пов'язані зі станом їх кадрового ресурсу та його якісними характеристиками. Конкретизовано вплив людського капіталу та кадрового потенціалу на стан кадрової та фінансово-економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури.

**Висновок.** До позитивних наслідків, які через раціональну поведінку кадрового ресурсу може отримати об'єкт критичної інфраструктури, слід віднести: високий рівень репутації підприємства, довіри споживачів; своєчасне виконання завдань, завершення проєктів; підвищення ефективності бізнес-процесів і виробничих процесів, їх раціоналізація; рентабельна робота підприємства; ефективна робота для реалізації власних кар'єрних очікувань; забезпечення безперервної роботи підприємств; висока якість кадрового ресурсу, кадрового резерву; забезпечення якості продуктів / послуг, задоволення потреб споживачів. Негативними проявами відсутності у кадрового ресурсу підприємств критичної інфраструктури ряду важливих якісних характеристик для стану їх фінансово-економічної безпеки можуть стати: витрати на адаптацію персоналу; компенсації лікарняних листів, простоїв у роботі; конфлікти у колективі; витрати на додаткове навчання, перенавчання; втрати від нераціонального використання часу; збитки при порушенні дедлайнів; репутаційні втрати та збитки; витрати на мотивацію, стимулювання персоналу.

**Ключові слова:** людський капітал, кадровий потенціал, кадровий ресурс, критична інфраструктура, ризик, фінансово-економічна безпека, кадрова безпека.

Одержано редакцією: 24.08.2023  
Прийнято до публікації: 01.11.2023

УДК: 339.138

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-60-67>

**ЯЦЕНКО Олександр Володимирович**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6404-1894>

alleksan74@ukr.net

**БУТКО Наталія Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького.

м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1267-3750>

butko\_n\_v@ukr.net

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГУ

*У статті розкрито процеси, які лежать в основі стратегічного маркетингового планування. Починаючи з цілісного розуміння важливості стратегічного маркетингу в сучасному бізнес-контексті, вивчається шлях ринкового суб'єкта: від визначення цілей компанії до їх ефективного досягнення. Визначено, що зовнішній аналіз (PESTEL) дає цілісне уявлення про динаміку ринку, конкурентне середовище, психологічний аспект споживачів і нові технологічні тенденції. Підкреслюється важливість аналізу ринку, який виходить за межі простої статистики. SWOT аналіз позиціонується як фундаментальний інструмент для інтроспективної оцінки, водночас схвалюється включення сучасних структур, таких як OGSM (Objective Goals Strategies Measures) і OKR (Objectives and Key Results), для збагачення формулювання стратегії. В основі дискурсу лежить обґрунтування необхідності переходу від постановки цілей до формулювання стратегії. Дослідження наголошує на необхідності SMART-цілей – конкретних, вимірних, досяжних, конкретних, вимірних, досяжних, актуальних і прив'язаних до часу. В умовах швидко мінливих ринкових умов підкреслюється важливість постійного моніторингу, заснованого на ключових показниках ефективності в режимі реального часу і повторюваних стратегіях. Стратегічний маркетинг розглядається не як статичний захід, а як динамічний процес, який постійно розвивається і зумовлює використання адаптивності й далекоглядності в стратегічних ініціативах компанії.*

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, маркетингове планування, цілі компанії, PESTEL, аналіз ринку, SWOT-аналіз, OGSM, OKR, SMART цілі, формулювання стратегії, ключові показники ефективності.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі не можна недооцінювати роль стратегічного маркетингового планування. Оскільки ринки продовжують розвиватися, стають більш конкурентоспроможними, а споживчі вподобання динамічно змінюються, підприємства повинні не тільки передбачати ці зміни, а й формулювати стратегії адаптації, зростання і процвітання. Поглиблення глобалізації та цифровізації вимагає ретельнішого підходу до маркетингового планування. В основі такого планування лежить мета компанії: чітко визначене бачення того, чого вона прагне досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Це бачення не існує ізольовано, воно слугує напрямом реалізації усіх стратегічних починань компанії, особливо її маркетингових зусиль.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день існує значна кількість наукових та навчальних робіт, присвячених цій темі. Процесом оптимального планування маркетингових заходів займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Г. Армстронг, Н. Багієв, Т. Грінчель, Р. Дікенсон, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, С. Надобенко, В. Міщенко, П. Перерва, В. Погорелова, Г. Портер та інші. Незважаючи на обширну кількість публікацій, у сучасних умовах проблема планування маркетингової діяльності залишається досить актуальною. Це пояснюється тим, що саме процес планування стає ключовим фактором для підвищення ефективності комерційної діяльності будь-якої компанії.

**Мета статті** – визначити складнощі стратегічного планування в сучасному маркетингу, починаючи від зародження мети компанії до її ефективного реалізації. Як основний метод у

дослідженні використано аналіз наявних методик стратегічного планування з їхньою орієнтацією на ринковий розвиток бізнес-структур.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Під маркетинговим плануванням маються на увазі функції, які включають дослідження ринку, розробку продукту, дистрибуцію, ціноутворення і комунікацію – все це має бути гармонійно організовано, щоб приносити користь не тільки бізнесу, а й споживачам. Синергія між цими елементами досягається завдяки добре структурованому стратегічному маркетинговому плану [1].

За своєю суттю стратегічне планування – це процес прийняття рішень. Кожне рішення, чи то дизайн продукту, ціноутворення, просування по службі або розміщення товару, виходить із стратегічних намірів, визначених організацією. Глибина, ясність і точність планування безпосередньо впливають на ефективність цих рішень. Одним із основних міркувань під час стратегічного планування є аналіз ринку, який вимагає розуміння демографічних, психографічних і поведінкових характеристик цільової аудиторії. Крім того, оцінка конкурентного середовища має першорядне значення. У тандемі з аналізом зовнішнього ринку компанія робить самоаналіз, досліджуючи свої сильні та слабкі сторони.

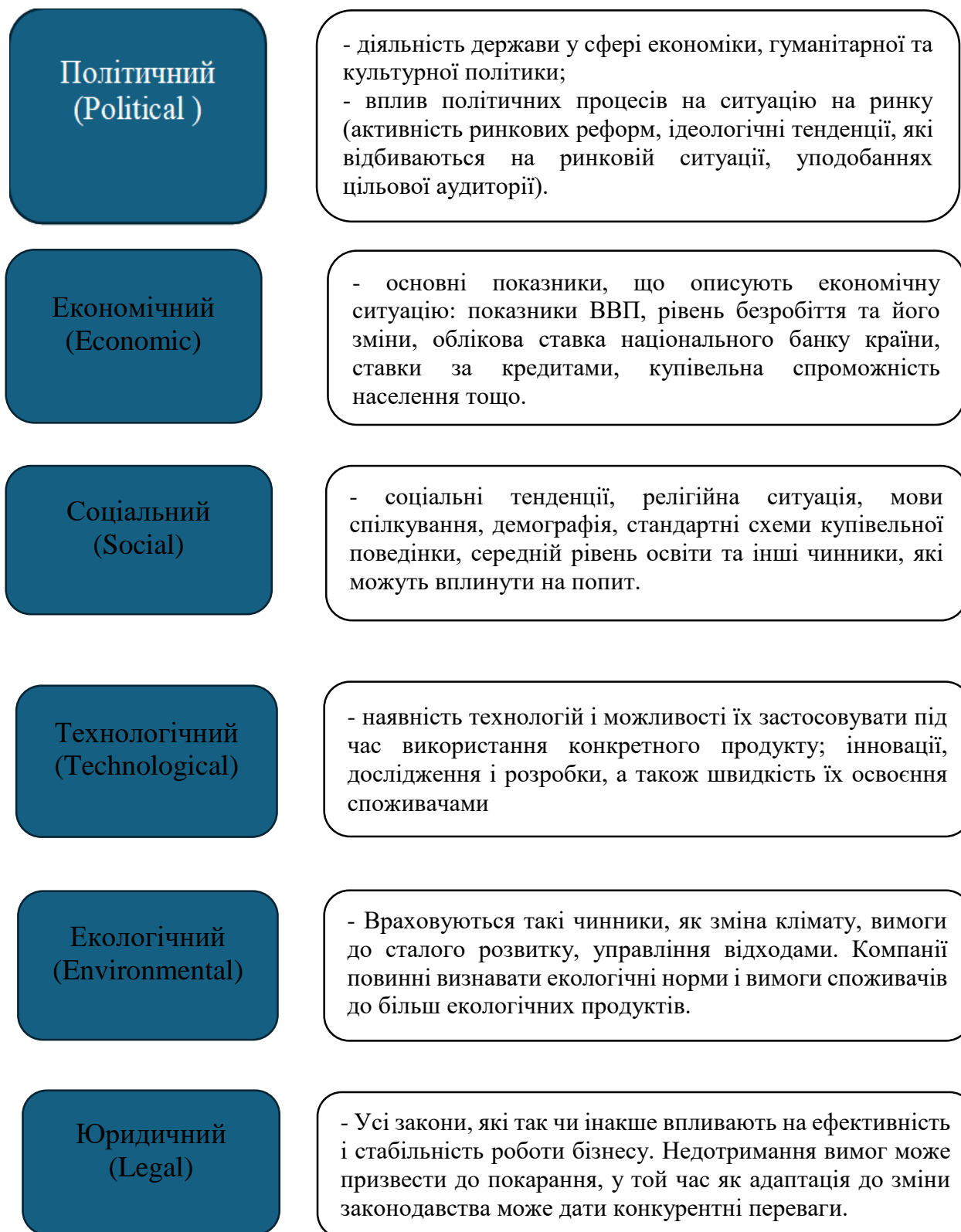
Стратегічне планування не обмежується лише матеріальними активами, фінансовими ресурсами чи інфраструктурою, поширюючись також і на нематеріальні активи, як-от капітал бренду, інтелектуальна власність та організаційна культура. Однак суть стратегічного планування не закінчується аналізом. Суть у тому, щоб синтезувати цей великий масив інформації в корисні ідеї. Це вимагає узгодження ринкових можливостей із сильними сторонами організації, що призводить до розроблення стратегій, які не тільки амбітні, а й засновані на реальності. Вибір елементів комплексу маркетингу, визначення ціннісних пропозицій та ідентифікація потенційних сегментів ринку – все це визначається висновками і напрямками, викладеними в стратегічному плані. Крім того, швидко мінливі ринкові умови, спричинені технологічним прогресом, змінами в поведінці споживачів і соціально-політичними змінами, вимагають постійного перегляду й уточнення стратегічного плану. Така адаптивність гарантує, що компанія, як і раніше, чуйно реагує на зміни ринку, отримуючи вигоду з можливостей, які виникають, і пом'якшуючи непередбачені загрози [2].

Таким чином, стратегічне планування в маркетингу – це стрижень, який об'єднує прагнення бізнесу та основні реалії ринку. У складній динаміці стратегічного маркетингу перехідний етап від визначення корпоративних цілей до формулювання супутніх стратегій посідає одне з основних місць. Цей етап поєднує сукупність усіх устремлінь компанії з реаліями ринкового середовища, що вимагають всебічного і тонкого розуміння. Формулювання цілей виходить за межі простих кількісних показників, бо передбачає ширші бачення і місію, втілюючи їх у результати, які піддаються кількісній оцінці. Воно ґрунтується на розумінні корпоративних устремлінь як на мікро-, так і на макрорівні – починаючи від проникнення в нішеві сегменти ринку, впровадження проривних продуктових інновацій та закінчуючи "перекалібруванням" сприйняття бренду в межах галузевої екосистеми.

Однак втілення цих цілей у реальні стратегії вимагає багатогранного аналітичного підходу. Від самого початку необхідно забезпечити, щоб цілі зберігали тонкий баланс між амбітністю та здійсненністю. Завищені цілі, хоча вони і є мотиваційними, можуть призвести до неоптимального розподілу ресурсів, неправильно спрямованих зусиль і, зрештою, розчарування на етапах виконання. І навпаки, надмірно консервативні цілі можуть перешкоджати інноваціям і не використовувати приховані ринкові можливості [3].

Після того як цілі точно визначено, починається розробка дієвих стратегій, що вимагає ретельного зіставлення внутрішніх можливостей компанії із зовнішніми ринковими умовами. Внутрішні оцінки виявляють ключові компетенції, а саме: запатентовані технології, спеціалізований людський капітал або унікальні організаційні структури. Водночас зовнішній аналіз (PESTEL) є одним із найважливіших інструментів для компаній, які прагнуть зрозуміти макросередовище, в якому вони працюють. Поділяючи зовнішні чинники на шість основних

категорій, PESTEL дає цілісне уявлення про динаміку ринку, конкурентне середовище, психологічні аспекти поведінки споживачів і нові технологічні тенденції (рис. 1).



**Рисунок 1 – Категорії зовнішніх факторів PESTEL**

Особливістю цього етапу є міждисциплінарний характер розроблення стратегії. Це далеко не ізольована діяльність у галузі маркетингу, вона включає внесок різних організаційних підрозділів – від фінансового нагляду, оперативної логістики до управління людським капіталом.

Такий міждисциплінарний підхід гарантує, що сформульована маркетингова стратегія є не тільки цілісною, а й органічно інтегрованою в усі функції організації [4].

По суті, взаємозв'язок мети і стратегії в стратегічному маркетингу підкреслює важливість практичної реалізації бажаних цілей у межах можливостей сучасного ринкового середовища. Це вимагає суворого аналітичного підходу, який поєднує корпоративне бачення з емпіричними даними, тим самим закладаючи міцну основу для подальшого тактичного впровадження на ринку. Кожен компонент стратегічного маркетингового плану, хоча й вирізняється окремо, спільно впливає на успіх проекту загалом, створюючи структурований підхід, який знаходить відгук у аудиторії. Цей план органічно поєднує кілька ключових елементів, вибудовуючи послідовну стратегію, яка відповідає передбачуваним тенденціям розвитку ринку.

Основою плану є аналіз, який спрямований не тільки на отримання простих даних, а й на розуміння складної динаміки ринку. Основна увага тут приділяється розумінню рушійних сил поведінки клієнтів, виявленню закономірностей у купівельних звичках і прогнозуванню майбутніх тенденцій. Вирішальне значення має глибоке розуміння чинників (демографічних, економічних, культурних і технологічних), які формують ринок. Така обізнаність гарантує, що стратегічні дії відповідають поточній ринковій ситуації, а також створене підґрунтя для майбутніх змін.

Одне з основних місць у стратегічному маркетинговому плані посідає постановка SMART-цілей. Вони містять у собі основні атрибути, які визначають систематичне просування маркетингових ініціатив:

◆ **Конкретність (Specific):** у сфері стратегічного маркетингу конкретність – це втілення абстрактних цілей у конкретні, здійсненні директиви. Цілі окреслено з граничною точністю, часто підрозділяючись на тактичні підмножини, які узгоджуються з ширшою стратегічною спрямованістю.

◆ **Вимірюваність (Measurable):** емпірична кількісна оцінка є основою вимірності, пропонуючи як показник ефективності, так і метрику для оцінки. Цілі формулюються в контексті контрольних показників, які піддаються кількісному оцінюванню, часто супроводжуваних ключовими показниками ефективності (KPI), які полегшують заснований на даних підхід до моніторингу.

◆ **Досяжність (Achievable):** цей критерій вимагає калібрування цілей на основі організаційних можливостей і ринкової доцільності. Досяжність вимагає стратегічного оцінювання розподілу ресурсів, обмежень потенціалу та конкурентного середовища і слугує захистом від надмірного розширення та неоптимального використання ресурсів.

◆ **Актуальність (Relevant):** цілі не розглядаються ізольовано, а є невід'ємними компонентами ширшого стратегічного опису. Актуальність забезпечує зв'язок між індивідуальними цілями і загальними цілями організації, тим самим підтримуючи стратегічну узгодженість. Наприклад, якщо стратегія організації на макрорівні акцентує увагу на пізнаваності бренду, то цілі, пов'язані з проникненням на ринок і залученням клієнтів, вважатимуться актуальними.

◆ **Прив'язаність до часу (Time bound):** введення часових рамок приносить подвійну користь. По-перше, часові рамки вселяють відчуття терміновості, тим самим стимулюючи до дії. По-друге, прив'язка до часу забезпечує стандартизовані часові рамки для оцінювання ефективності, що має вирішальне значення для ітеративного доопрацювання стратегії.

SMART-цілі не тільки забезпечують структурований шаблон для планування, а й слугують динамічними об'єктами, які можуть змінюватися відповідно до ринкових змінних. Їхнє ретельне формулювання та періодичне оцінювання є найважливішим аспектом втілення ефективної стратегії в практичні ініціативи. Не можна не помітити, що інтеграція сучасних стратегічних рамок, таких як "Мета, завдання, стратегії та заходи" (Objective- Goals-Strategies-Measures, дослівно OGSM) та "Завдання та ключові результати" (Objectives Key Results, дослівно OKR), може додати нюансів у стратегічне маркетингове планування. Ці структури можуть доповнювати

або навіть розширювати аналітичну глибину, що забезпечується традиційними інструментами, такими як SWOT-аналіз. За своєю суттю, SWOT-аналіз пропонує елементарний, але всебічний самоаналіз, класифікуючи внутрішні та зовнішні чинники як сильні та слабкі сторони, можливості або загрози. Насамперед він функціонує як діагностичний інструмент, що дає змогу отримати уявлення про становище компанії щодо її ринкового середовища. Незважаючи на те, що SWOT-аналіз безцінний, іноді йому може не вистачати корисної інформації, що підводить нас до таких фреймворків:

1. OGSM. Ґрунтуючись на ідеї конкретності та вимірності, структура OGSM забезпечує системний підхід до перетворення цілей високого рівня на дієві стратегії та показники ефективності (measures). На відміну від SWOT, OGSM виходить за рамки аналізу і включає в себе виконання, добре інтегруючись в адаптивні цикли стратегічного планування. Фреймворк тісно пов'язаний з ідеєю інтелектуальних цілей, але додає додаткові рівні для стратегії та вимірювання, що робить його особливо придатним для комплексних стратегічних маркетингових планів.

2. OKR. Передусім орієнтовані на постановку цілей і відстеження ефективності, OKR усувають розрив між цілями та результатами. Кожна мета пов'язана з набором ключових результатів, які є результатами, що піддаються виміру і вказують на успіх досягнення мети. У контексті стратегічного маркетингу OKR можуть служити розширенням або реалізацією цілей SMART, забезпечуючи не тільки ясність і вимірність, а й адаптивність і відповідність загальним бізнес-результатам.

Кожна з цих структур має унікальні переваги, які можуть бути використані комплексно. Наприклад, SWOT може забезпечити початковий аналіз, який визначає області, в яких можна було б застосувати OGSM або OKR. OGSM може окреслити загальну структуру стратегічного плану, тоді як OKR пропонує більш деталізовані короткострокові цілі, які узгоджуються з ширшими цілями і стратегіями, визначеними за допомогою OGSM.

Таким чином, ці стратегічні рамки не є взаємовиключними, а можуть бути послідовно інтегровані для формування надійного, динамічного й адаптованого стратегічного маркетингового плану. Об'єднання цих інструментів гарантує, що стратегія буде не тільки добре проаналізована, а й здійснена, узгоджена як з реаліями ринку, так і з можливостями організації. Варто зазначити, що на етапі формулювання стратегії висновки з різних аналізів зводяться до конкретних дій. На цьому етапі вирішується, як організація вирізняє себе, визначаючи свою унікальну ціннісну пропозицію за допомогою проривної моделі ціноутворення, новаторських продуктивних рішень або інноваційного доступу до продукту. Стратегія втілює бачення компанії, ретельно розроблене для того, щоб наблизити її до ширших цілей.

Процес створення стратегічного маркетингового плану складний і містить у собі низку чинників і міркувань (рис. 2).

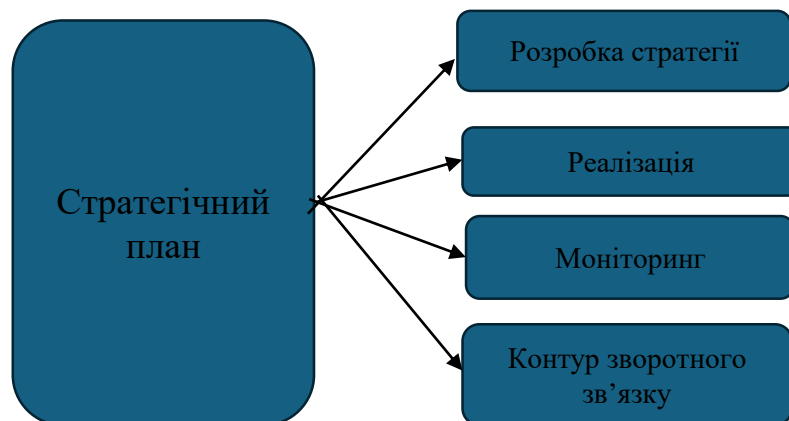


Рисунок 2 – Процес створення стратегічного плану



Однак навіть найретельніше розроблені стратегії ризикують стати непотрібними, якщо їх уміло не впроваджувати в дію і не здійснювати постійний моніторинг. У цьому контексті недостатньо мати чудовий план. Сенс полягає в тому, щоб утілити його в життя в реальному світі та забезпечити його ефективність за допомогою постійного контролю. Впровадження – це етап, на якому теорія стає практикою. Цей етап вимагає практичного підходу для забезпечення того, щоб амбітні бачення і цілі, викладені в стратегії, були втілені в конкретні, здійсненні завдання. Кожне рішення, незалежно від того, пов'язане воно з розподілом ресурсів або встановленням термінів, має бути міцно обґрунтоване стратегічними цілями.

Наприклад, якщо стратегія спрямована на проникнення на ринок, на етапі впровадження пріоритетними можуть бути агресивні рекламні кампанії та партнерські відносини з дистриб'юторами. І навпаки, якщо в центрі уваги перебуває диференціація продукції, то на перший план виходять ініціативи з розроблення продукту та брендингу. Успіх стратегії значною мірою залежить від команди, відповідальної за її реалізацію. Забезпечення узгодженості дій усіх зацікавлених сторін має першорядне значення і вимагає чіткої комунікації, відповідного навчання та постійної взаємодії, щоб гарантувати єдність цілей і підходів у всіх учасників, від керівників вищої ланки до персоналу відділу продажу.

Проте навіть бездоганно виконані стратегії не застраховані від зовнішніх коливань і непередбачених збоїв. Це підкреслює важливість моніторингу. У сучасну епоху, засновану на даних, компанії мають у своєму розпорядженні цілий арсенал інструментів для оцінки ефективності свого маркетингу в режимі реального часу. Ключові показники ефективності (КПІ), незалежно від того, чи пов'язані вони з показниками продажів, відвідуваністю веб-сайту, показниками залученості або відгуками клієнтів, слугують показниками працездатності та ефективності стратегії [5].

Моніторинг – це не просто пасивний процес збирання даних, він передбачає активну взаємодію з цими даними та передбачає виявлення закономірностей, вилучення інформації і, найголовніше, повторення. Динамічний характер ринку вимагає, щоб стратегії залишалися гнучкими, готовими до адаптації та розвитку. Безперервний моніторинг гарантує, що підприємства не будуть захоплені зненацька. Це дає їм можливість передбачати проблеми, використовувати можливості, що виникають, і коригувати свої стратегії, тим самим забезпечуючи постійну актуальність і резонанс з їхньою цільовою аудиторією. Етап упровадження та моніторингу вимагає точності, адаптивності та далекоглядності, гарантуючи, що стратегія не обмежуватиметься презентаціями в залі засідань, а розвиватиметься, приносячи користь бізнесу та споживачам.

**Висновки.** Із цього дослідження стає зрозуміло, що стратегічний маркетинг – це не статичне явище, а безперервний процес навчання, адаптації та повторення. В епоху, що характеризується стрімким технологічним прогресом і мінливою поведінкою споживачів, підприємства не можуть дозволити собі перебувати в стадії статичності або регресу. Ключ до стійкого успіху полягає в здатності не тільки розробляти, а й перекалібрувати стратегії у відповідь на ці зміни.

Крім того, людський фактор притаманний усім – від зацікавлених сторін, які розробляють стратегії, до команд, які їх реалізують, і споживачів, яких вони прагнуть залучити. Забезпечення узгодженості, розвиток співпраці та постійне відстеження потреб клієнтів мають вирішальне значення. Стратегічне планування в маркетингу, починаючи з постановки мети компанії і закінчуючи її ретельною реалізацією, є не просто рекомендованим підходом – це необхідність. Компанії, які усвідомлюють і використовують її потенціал, можуть позиціонувати себе такими, що досягли стійкого успіху в сучасному бізнес-середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Армстронг Г. Введення в маркетинг. К.: Наука, 2017. 832 с.
2. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг. Київ: Основи, 2012. 612 с.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.

5. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. К.: КНЕУ, 2009. 328 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
8. Колько С. Роль маркетингових досліджень у формуванні стратегії фірми. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 21–22.
9. Крикавський Є. В., Третякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.
10. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 76 с.
11. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
12. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2006. 320 с.
13. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 102 с.
14. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
15. Надобенко Н.М. Процес планування маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 7. С. 12–14.
16. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2002. 560 с.
17. Неретина О.А. Структурований процес стратегічного планування маркетингу. *Суспільні науки*. 2011. № 3 (19). С. 122–129.
18. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.
19. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві. *Економіка України*. 2010. №11. С.37-38.
20. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг. Київ: Знання, 2013. 108.
21. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

#### References

1. Armstronh H. (2017). Vvedennia v marketynh. Kyiv: Nauka, 832 p. (in Ukr.)
2. Balabanova L., Kholod V., Balabanova I. (2012). Stratehichniy marketynh. Kyiv: Osnovy, 612 p. (in Ukr.)
3. Balatskyi Ye., Bondarenko A. (2015). Marketynh. Sumy: DVNZ «UABS NBU», 397 p. (in Ukr.)
4. Bielova T. (2012). Stratehichniy marketynh. Kyiv: NUKhT, 127 p. (in Ukr.)
5. Vlasenko Ya., Karpenko S. (2011). Osnovy suchasnoho marketynhu. Kyiv: Inkos, 328 p. (in Ukr.)
6. Voichak A. (2009). Marketynhovyi menedzhment. Kyiv: KNEU, 328 p. (in Ukr.)
7. Harkavenko S. (2002). Marketynh. Kyiv: Libra, 712 p. (in Ukr.)
8. Kolko S. (2015). Rol marketynhovyykh doslidzhen u formuvanni stratehii firmy. *Marketynh v Ukraini*, 5, 21–22.
9. Krykavskiy Ye., Tretiakova L., Kosar N. (2012). Stratehichniy marketynh. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 256 p. (in Ukr.)
10. Lesechko M., Rudnitska R. (2014). Stratehichne planuvannia. Lviv: LRIDU NADU, 76 p. (in Ukr.)
11. Maiovets Ye. (2013). Marketynh: teoriia ta metodolohiia. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 450 p. (in Ukr.)
12. Martynenko M., Ihnatiieva I. (2006). Stratehichniy menedzhment. Kyiv: Karavela, 320 p. (in Ukr.)
13. Mendela I. (2012). Stratehichniy marketynh. Ivano-Frankivsk: Foliant, 102 p. (in Ukr.)
14. Moroz L., Chukhrai N. (2002). Marketynh. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 244 p. (in Ukr.)
15. Nadobenko N. (2014). Protses planuvannia marketynhovoii diialnosti pidpriemstva. *Marketynh v Ukraini*, 7, 12–14.
16. Nemtsov V., Dovhan L. (2002). Stratehichniy menedzhment. K.: TOV «UVPK «Eks ob», 560 p. (in Ukr.)
17. Neretya O. (2011). Strukurovaniy protses stratehichnoho planuvannia marketynhu. *Suspilni nauky*, 3(19), 122–129.
18. Pavlenko A., Voichak A. (2001). Marketynh. Kyiv: KNEU, 306 p. (in Ukr.)
19. Pastukhova V. (2010). Stratehichne planuvannia na pidpriemstvi. *Ekonomika Ukrainy*, 11, 37–38.
20. Petrunia Yu., Andrieieva T., Sychova O. (2013). Marketynh. Kyiv: Znannia, 108 p. (in Ukr.)
21. Senyshyn O., Kryveshko O. (2020). Marketynh. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 347 p. (in Ukr.)

**YATSENKO Oleksandr**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**BUTKO Nataliia**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## STRATEGIC PLANNING IN MARKETING

**Introduction.** *In today's business environment, the role of strategic marketing planning cannot be underestimated. As markets continue to evolve, become more competitive, and consumer preferences change dynamically, businesses must not only anticipate these changes, but also formulate strategies to adapt, grow, and prosper. The confluence of globalisation and digitalisation requires an even more thorough approach to marketing planning.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to explore the complexities of strategic planning in marketing, clarifying the consistent path from the inception of the company's goal to its effective implementation. The main method used in the study was an analysis of existing strategic planning methods with their focus on the market development of business structures.*

**Results.** *At its core, strategic planning is about making decisions. Every decision, whether it is product design, pricing, promotion or placement, is based on the strategic intentions set by the organisation. Therefore, the depth, clarity and accuracy of these decisions directly affect the effectiveness of those decisions.*

**Originality.** *At the heart of the discourse is the justification for the need to move from goal setting to strategy formulation. The study emphasises the need for SMART goals – specific, measurable, achievable, specific, measurable, achievable, relevant and time-bound. In the face of rapidly changing market conditions, it emphasises the importance of continuous monitoring based on real-time KPIs and repeatable strategies.*

**Conclusion.** *In conclusion, strategic marketing is viewed not as a static event, but as a dynamic, constantly evolving process that encourages companies to use adaptability and foresight in their strategic initiatives. In an era characterised by rapid technological advancement and changing consumer behaviour, businesses cannot afford to be static or regressive. The key to sustainable success lies in the ability to not only develop but also recalibrate strategies in response to these changes.*

*In addition, the human element is inherent in everything from the stakeholders who develop strategies to the teams that implement them and the customers they seek to engage. Ensuring alignment, fostering collaboration, and keeping a close eye on customer needs is crucial. Strategic planning in marketing, from setting the company's goals to their careful implementation, is not just a recommended approach - it is a necessity. Companies that recognise and utilise its potential can position themselves to achieve sustainable success in the business environment.*

**Keywords:** *strategic marketing, marketing planning, company goals, PESTEL, market analysis, SWOT analysis, OGSM, OKR, SMART goals, strategy formulation, key performance indicators.*

Одержано редакцією: 03.09.2023  
Прийнято до публікації: 15.11.2023

УДК 005:631.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-68-83>

**КИРИЛЮК Ірина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>  
in\_kirilyk@ukr.net

**ЛЮТИЙ Олексій Романович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти, Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-9889-4714>  
alex\_liutyi@ukr.net

## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

*Розкрито різні підходи до розуміння аграрного менеджменту з боку сучасних науковців. Визначено ключові завдання менеджменту в аграрному бізнесі. Запропоновано комплексний підхід до розуміння сутності менеджменту в аграрному бізнесі. Визначено специфіку аграрного менеджменту, яка відрізняє його від інших сфер менеджменту. Запропоновано власне бачення принципової схеми функціонування аграрного менеджменту. Доведено необхідність адаптації аграрного менеджменту до глобальних економічних та торговельних тенденцій, тобто необхідність розвитку навичок міжнародного аграрного менеджменту. Деталізовано загальні та специфічні функції аграрного менеджменту. Визначено, що в Україні оплата праці працівників аграрних підприємств нині перебуває на найнижчому рівні, порівняно з працівниками інших галузей економіки. Розкрито структуру номінальної заробітної плати в аграрному бізнесі за регіонами України. Виявлено дуальну суб'єктну структуру аграрного бізнесу в Україні (з одного боку – господарства населення та дрібні фермерські господарства, з іншого – великі агрохолдинги). Визначено зовнішні загрози, з якими стикається менеджмент аграрного бізнесу України в умовах війни. Представлено шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі, які допоможуть оптимізувати виробництво, підвищити якість продукції та ефективно використовувати наявні ресурси.*

**Ключові слова:** аграрний менеджмент, аграрний бізнес, управління трудовими ресурсами, сільськогосподарське виробництво, сільськогосподарське підприємство, агрохолдинг, господарства населення, цифровізація аграрного бізнесу.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах аграрний сектор є провідним системоутворюючим елементом економіки України. Сучасний аграрний бізнес тісно взаємодіє з глобальним ринком, і ефективне управління стає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності цього бізнесу. Результати новітніх досліджень у сфері аграрного менеджменту дозволяють впроваджувати сучасні стратегії та методи управління для оптимізації виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції як на внутрішньому ринку, так і на глобальних міжнародних ринках.

Сучасні споживачі харчової продукції стають більш уважними до проблем якості та безпечності продукції, до екологічних аспектів аграрного виробництва, а також до питання соціальної відповідальності аграрних підприємств. Тому сучасне управління аграрним бізнесом повинно враховувати низку аспектів сталого розвитку, екологічної безпеки та взаємодії з людьми, які проживають на сільських територіях. Як наслідок, дослідження в галузі менеджменту в аграрному бізнесі є ключовим для досягнення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах мінливого економічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку аграрного менеджменту досліджували багато науковців і фахівців-практиків. Зокрема, варто виділити низку відомих закордонних учених: Д. Джонс (John D. R. Jones), П. Друкер (Peter Drucker), Д. Коль (David L. Kohl), П. Крістенсен (Paul Christensen), Г. Ларсон (Harold Larson), Ф. Тейлор (Frederick Taylor), Д. Фелпс (Gerald K. Phelps), Ш. Шап (Charlotte Shoup); а також вітчизняних учених: В. Зіновчук, М. Зось-Кіор, І. Кириленко, Є. Кирилюк, Є. Милованов, М. Федоров, О. Ходаківська, О. Шубравська, О. Шпичак та інші. Низку аспектів аграрного менеджменту (економічних, технологічних, екологічних, соціальних) досліджують Продовольча та сільськогосподарська

організація ООН (FAO), Міжнародна федерація аграрного менеджменту (IFAMA), Світовий банк, Інститут харчової та сільськогосподарської політики (IFPRI) та інші міжнародні організації.

Проте залишаються недостатньо вивченими питання розвитку аграрного менеджменту у воєнний час, в умовах розриву ланцюгів постачання та збуту, в умовах дефіциту трудових ресурсів; а також питання управління змінами в аграрному бізнесі, управління технологічним оновленням і цифровізацією аграрного бізнесу тощо.

**Мета статті** – визначити особливості менеджменту в аграрному бізнесі України. Завдання статті: розкрити різні підходи до розуміння аграрного менеджменту, визначити його специфіку, визначити проблеми управління аграрним бізнесом в Україні, обґрунтувати шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Нині проблема ефективного використання людських ресурсів на світовому ринку стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємницьких структур. Якщо наприкінці ХХ століття основним чинником розвитку сільськогосподарських підприємств вважався науково-технічний прогрес, який визначався ступенем інтенсивності виробництва та науковим потенціалом, то на початку ХХІ століття сформувалася нова парадигма. Її метою була зміна форм і методів управління, вдосконалення організаційних структур та сприяння розвитку різних форм власності й землекористування. Нова парадигма дозволяє покращити якості керівників, їх здатність визначати можливості й потреби бізнесу, глибоко розуміти нові форми та методи сучасної кадрової політики, оцінювати здатність кожного співробітника вирішувати завдання в межах поставлених цілей, реалізувати стратегічні та оперативні завдання.

Оскільки час реалізації сільськогосподарської продукції на ринку значно скорочується, актуальною стає швидка реакція на зміни кон'юнктурного характеру, оперативне визначення тенденцій розвитку аграрного ринку. У цих умовах менеджер в аграрному бізнесі досить часто є не лише керівником, а й фінансистом, підприємцем та адміністратором, який відповідає за успіх реалізації різних бізнес-проектів [1]. У нових умовах організаційна структура підприємства має бути адекватною ринковим змінам, не бути надміру жорсткою, має уможливлювати реалізацію ініціативи працівників щодо підвищення ефективності аграрних бізнес-процесів.

В умовах глобалізації світового агропродовольчого ринку головним завданням менеджменту в аграрному бізнесі стає розробка стратегії та визначення стратегічних цілей розвитку бізнесу на основі вивчення мінливої кон'юнктури аграрного ринку (сьогодні вигідно вирощувати одну культуру (наприклад, кукурудзу), а завтра – іншу (сою)), прогнозування впливу бізнесу на родючість землі та довкілля. Досвід розвинених країн засвідчує, що вмиле делегування повноважень є однією з важливіших умов ефективного функціонування аграрних підприємницьких структур, що дозволяє значно розширити зону управління керівників через передачу повноважень плановикам-економістам, агрономам, механізаторам, ветеринарам тощо, а самим зосередитися на вирішенні стратегічних завдань [2].

Практичний досвід засвідчує, що для ефективного використання внутрішнього потенціалу аграрних підприємств делегування повноважень необхідне також і самим співробітникам цих підприємств, адже вони долучаються до процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, що створює додаткову мотивацію для персоналу. Особливістю зарубіжної практики аграрного менеджменту є також широке поширення колективного прийняття управлінських рішень, що пов'язано зі складністю і специфічністю завдань в аграрній сфері.

Аграрний менеджмент – це галузь сучасного менеджменту, яка спеціалізується на управлінні суб'єктами аграрного бізнесу, тобто сільськогосподарськими підприємствами та організаціями. Вона охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних із сільським господарством, включаючи виробництво сільськогосподарської продукції, управління ресурсами, фінансове планування, маркетинг, технологічний розвиток, управління персоналом тощо.

Тракування аграрного менеджменту провідними світовими вченими, які відображають різні підходи до його розуміння, унаочнено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Тракткування аграрного менеджменту провідними вченими

Учений	Тракткування аграрного менеджменту
Петер Друкер (Peter Drucker)	Аграрний менеджмент – це ефективне використання ресурсів та можливостей в сільському господарстві для досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійкого виробництва та конкурентоспроможності на ринку.
Ігор Червеняков (Igor Chervenakov)	Аграрний менеджмент – це процес планування, організації та контролю виробництва та управління сільськогосподарськими підприємствами з метою максимізації прибутковості, оптимального використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку.
Гарольд Ларсон (Harold Larson)	Аграрний менеджмент – це система управління, яка охоплює виробництво, маркетинг, фінанси та управління ресурсами в агросекторі з метою досягнення максимальної ефективності та стійкості під час змінних умов.
Фредерік Тейлор (Frederick Taylor)	Аграрний менеджмент - це наука про організацію та управління агропромисловим виробництвом, спрямована на забезпечення максимальної продуктивності праці та оптимізацію використання ресурсів.
Пол Крістенсен (Paul Christensen)	Аграрний менеджмент - це поєднання стратегічного та операційного управління, спрямованого на створення та збереження конкурентних переваг для сільськогосподарських підприємств, а також врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на сектор.

*Джерело: узагальнено авторами.*

Ключові завдання менеджменту в аграрному бізнесі є такими:

1. Планування виробництва: розробка стратегій для досягнення високої ефективності та виробничої продуктивності.
2. Фінансове управління: контроль над фінансовими ресурсами аграрного підприємства, бюджетування.
3. Маркетинг: розробка стратегій аграрного маркетингу для продажу сільськогосподарської продукції, вивчення ринків та конкурентів.
4. Управління якістю продукції: впровадження стандартів якості та безпечності продукції, реалізація процесного підходу до забезпечення якості, системний підхід до забезпечення якості сільськогосподарської продукції «від лану до столу».
5. Управління ризиками: мінімізація ризиків, пов'язаних із погодними умовами, ціновими коливаннями та іншими непередбачуваними факторами.
6. Управління ресурсами: стимулювання ефективного використання земельних ресурсів, води, енергії та інших матеріальних ресурсів.
7. Технологічний розвиток: стимулювання впровадження новітніх технологій для покращення виробництва та збільшення його ефективності.
8. Управління персоналом: розвиток та управління командою працівників, враховуючи особливості робочого процесу в сільському господарстві.

Специфіка аграрного менеджменту визначається низкою особливостей, які відрізняють його від інших сфер менеджменту. Основні аспекти специфіки аграрного менеджменту включають використання землі як головного засобу виробництва. Здатність землі відновлювати свою родючість реалізується в умовах сільськогосподарського виробництва тільки за допомогою значних вкладень капіталу. Крім того, при реалізації аграрного менеджменту необхідно враховувати, що в аграрному бізнесі низкою є обіговість капіталу. Своєю чергою, низька обіговість капіталу збільшує витрати виробництва, адже до альтернативних витрат відносять процент, який міг би отримати фермер на свій капітал у разі його альтернативного застосування. Тривалий період обіговості капіталу змушує сільгоспвиробників відмовлятися від сьогоденного споживання заради майбутнього, що за сучасних тенденцій знецінення грошей у часі лише погіршує їхнє становище [3].

Земля як основний засіб виробництва у сільському господарстві має порівняно великі розміри, земельні ділянки є віддаленими, відмінними за родючістю, розташуванням. Якщо

порівнювати площу, на якій розташована фабрика чи завод, обсяги виробництва яких у вартісному вимірнику є співвимірними з обсягами виробництва середнього сільськогосподарського підприємства, то площа розташування останнього буде в кілька разів більшою. Це, звісно, позначається на плануванні витрат виробництва. Зрозуміло, що витрати на перевезення робітників, засобів виробництва, товарної продукції будуть об'єктивно більшими в сільгоспвиробництві, аніж у промисловості.

Крім того, необхідно враховувати й те, що земля вимагає відповідного обробітку для сприяння життєдіяльності різних біологічних форм. Це не дає змоги менеджерів планувати концентрацію зусиль на виробництві одного чи двох видів продукції. Якщо в промисловості чи будівництві можлива вузька спеціалізація, то в сільському господарстві вона неможлива через низку причин: по-перше, галузі рослинництва і тваринництва не можуть існувати відірвано одна від одної; по-друге, технологія обробітку землі вимагає дотримання сівозмін (виращування кількох культур, найчастіше 4-6), інакше ґрунти будуть виснажуватися; по-третє, неоднорідність самої землі (наявність ріллі, сінокосів, сіножатей, пасовищ тощо), що об'єктивно передбачає різне її використання [4].

Промислові підприємства за рахунок вузької спеціалізації можуть значно підвищити продуктивність праці й, відповідно, збільшити дохідність виробництва. У сільському господарстві теж існує спеціалізація, однак не настільки глибока, як в інших галузях народного господарства. Крім того, аграрному менеджменту притаманна й низка інших особливостей. До них, передовсім, потрібно віднести необхідність врахування значної залежності від природних умов, негативний вплив яких навіть за сучасного рівня науково-технічного прогресу піддається нейтралізації лише незначною мірою. Така залежність об'єктивно впливає на продуктивність праці. Менеджер в аграрному бізнесі не може щоденно, похвилинно планувати працю своїх працівників, як, наприклад, працівників промисловості чи іншої галузі. Праця селянина суттєво залежить від природних умов, що зумовлює гнучкість і мінливість планування, а також планування втрат робочого часу в разі дощу чи іншого природного явища. А відтак продуктивність праці в аграрному бізнесі (за інших рівних умов) об'єктивно не може порівнюватися із продуктивністю праці в промисловості.

Втрати часу характерні й при обробітку землі, адже для сільськогосподарського виробництва земля використовується не цілий рік, тоді як в інших галузях засоби виробництва використовують рівномірно впродовж року. Якщо, наприклад, технічні засоби в промисловості знаходяться в приміщенні з постійною температурою, на них не потрапляє волога, то сільськогосподарські машини працюють за підвищеної вологості, часто в агресивному середовищі, за великих перепадів температури. Це зумовлює прискорений фізичний знос їх і, відповідно, більші витрати на ремонт, експлуатацію, відновлення [5].

Наступною особливістю аграрного менеджменту та аграрного бізнесу є сезонність сільгоспвиробництва, що негативно впливає на ефективність використання трудових і матеріально-технічних ресурсів. Використання трудових ресурсів у рослинництві унеобхідне зміни профілю роботи, адже робітники 50% часу мають бути зайняті іншою роботою, здебільшого не пов'язаною із сільськогосподарським виробництвом. Отже, щоб забезпечити зайнятість, необхідні додаткові витрати на опанування додаткової кваліфікації, на створення й оснащення нових виробництв, натомість промисловий працівник цілий рік може працювати за одним верстатом.

З іншого боку, сезонність сільськогосподарського виробництва створює ситуацію, коли бракує робочої сили (під час посівної, збирання врожаю). Це можна компенсувати двома способами: а) залучити додаткову робочу силу; б) замінити живу працю уречевленою. Обидва варіанти вимагають додаткових витрат. Стосовно першого варіанта це можна проілюструвати на такому прикладі. Якщо звичайну роботу виконують постійні працівники, то їм виплачується заробітна плата в розмірі «Y». Якщо ж у період збирання врожаю найняти додаткових робітників зі сторони, то їхня фактична зарплата становитиме «Y+u», де «u» — додаткова оплата, пов'язана з їх доставкою, харчуванням, проживанням тощо. Це означає, що сільськогосподарське підприємство втратить частину свого доходу на цю величину «u» [3].

Купівля додаткової машини, яка працюватиме лишень 20-40 днів на рік, також позначиться на собівартості й ринковій ціні продукції. Якщо у промисловості верстат працює протягом усього року, то більшість сільськогосподарських машин працюють протягом значно меншого періоду (приблизно у 10 разів).

Сезонність також зумовлює незбігу в часі періодів здійснення витрат і отримання товарної продукції. У сільському господарстві розрив між початковими витратами праці та засобів виробництва й отриманням кінцевої продукції становить близько 7-16 місяців. Це внаслідок знецінення грошей у часі посилює негативний інфляційний вплив, зумовлює відсутність вільних грошових засобів у виробників, примушує їх отримувати кредити, що генерує додаткові витрати. З іншого боку, затримка з отриманням товарної продукції знижує обіговість капіталу, що потребує більшої норми прибутку на вкладений капітал, аніж у галузях зі швидшою його обіговістю. Сезонність сільськогосподарського виробництва впливає на ціну пропозиції аграрної продукції не лише за рахунок фундаментальних чинників, а й кон'юнктурних, породжених невідповідністю між обсягами попиту та пропозиції. Унаслідок цього великою є амплітуда коливання цін реалізації упродовж календарного року, що необхідно враховувати при здійсненні стратегічного управління.

Наступною особливістю аграрного бізнесу є необхідність застосування для виробництва різноманітних технічних засобів. Технології в аграрному секторі передбачають для вирощування багатьох сільськогосподарських культур виконання 7-40 технологічних операцій. Причому всі вони виконуються різними сільськогосподарськими машинами, а це зумовлює значну потребу у вузькопрофільних спеціалістах, тракторах, комбайнах, автомобілях тощо. З іншого боку, необхідні додаткові витрати на навчання й підготовку універсальних фахівців для роботи на різних видах техніки, що також позначається на собівартості продукції [6].

Ще однією особливістю, котра суттєво впливає на процеси ціноутворення на аграрному ринку, а також оперативність управлінських рішень, можна вважати обмежену здатність сільськогосподарської продукції до зберігання. Ця особливість змушує сільськогосподарських товаровиробників реалізовувати свою продукцію в короткі терміни. Враховуючи те, що збирання певного виду продукції здійснюється товаровиробниками майже одночасно, спостерігається суттєве зниження ціни і недоотримання ними частини доходу. Наявність значної частки продукції, яка швидко псується, потребує розвитку адекватної інфраструктури ринку, процесів інтеграції і кооперації виробництва й збуту, переробки та реалізації в порівняно стислі терміни.

Науковці до особливостей аграрного менеджменту та аграрного бізнесу також відносять значну однорідність аграрної продукції, високий рівень конкуренції за рахунок наявності великої кількості незалежних підприємств, нестійкість ринкової кон'юнктури, підвищений ризик підприємництва, наявність цінового диспаритету в обміні сільськогосподарської продукції та продукції, що споживається в сільському господарстві, необхідність значного державного втручання для підтримки ринкової рівноваги [7; 8; 9] тощо.

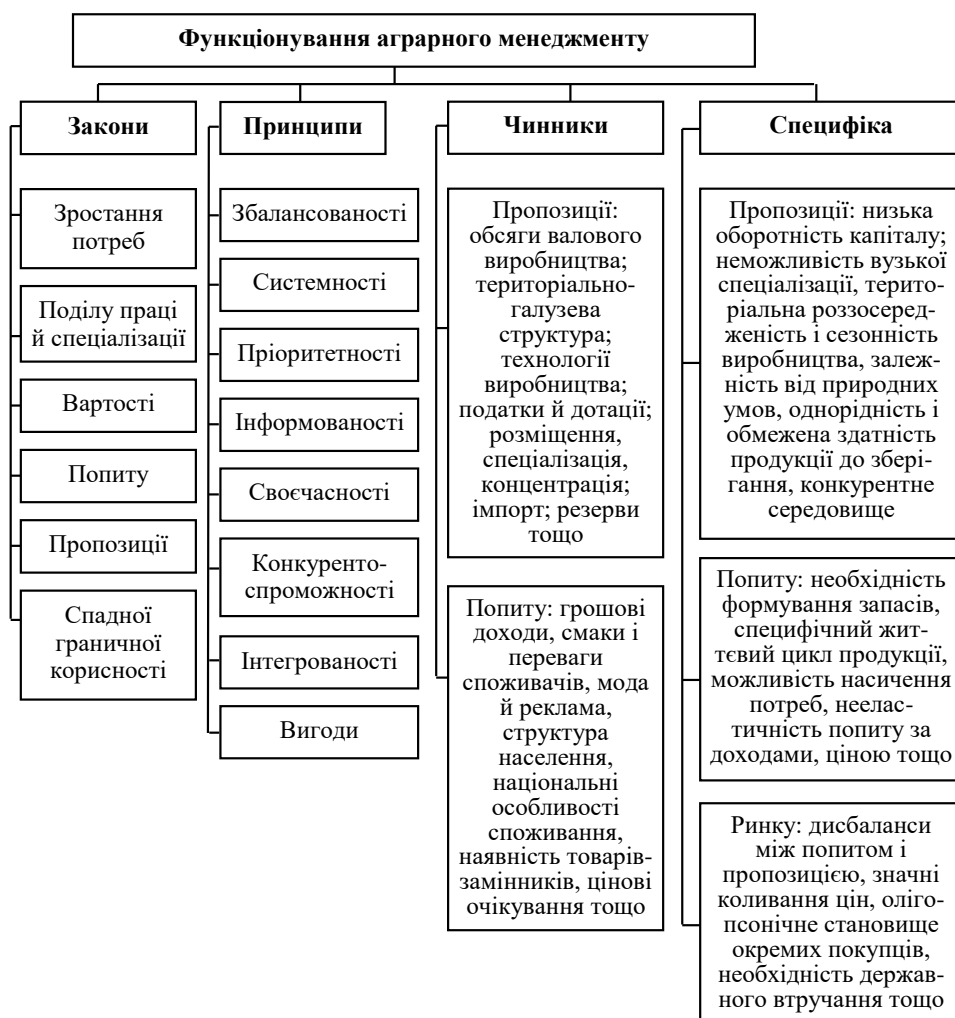
Виходячи з цього, нами запропоновано власне бачення принципової схеми функціонування аграрного менеджменту (рис. 1).

Дослідження доводять, що аграрна політика розвинених країн будується на фундаментальних розробках загальноекономічної теорії та теорії менеджменту. Проте формування аграрної політики в цих країнах відбувається з урахуванням виняткової важливості, а також специфіки виробництва та обігу сільськогосподарської продукції. Продукція сільського господарства — це життєво необхідна продукція, а деякі її види є незамінними. Відповідно, попит на неї може й не зменшуватися при зростанні ціни. Виходячи із цього, пропозиція сільськогосподарської продукції за рахунок виробництва всередині країни є сферою людської діяльності, яку не можна вимірювати лише економічною доцільністю, адже її відсутність несумісна з життєвою потребою.

Важливе значення при дослідженні специфіки менеджменту в аграрній сфері має дослідження впливу різноманітних чинників на динаміку й структуру суспільних потреб і, відповідно, попиту на сільськогосподарську продукцію та продовольство [10]. Неціновими детермінантами попиту виступають зміни смаків і вподобань споживачів, їх кількість, грошові



доходи, мода, реклама, цінові очікування споживачів, зміни цін на товари-субститути, вікова структура населення тощо. У даному випадку зміна попиту відбувається незалежно від ситуації на аграрному ринку та динаміки ціни. Люди готові купувати більше чи менше певного товару за конкретної ціни. Готовність купити певну кількість продукції визначається не змінами ціни, а змінами потреб усіх споживачів. Тобто йдеться про формування ринкового попиту, але за рахунок чинників, що формуються за межами аграрного бізнесу. Величина, структура, динаміка суспільних потреб у продукції аграрної сфери визначаються рівнем економічного розвитку суспільства, традиціями, національними особливостями споживання, методами державного регулювання економіки тощо.



**Рисунок 1 – Принципова схема функціонування аграрного менеджменту**

Джерело: [3].

Вітчизняна сільськогосподарська продукція часто експортується на міжнародні ринки, що зумовлює необхідність адаптації до глобальних економічних та торговельних тенденцій, тобто розвивати навички міжнародного аграрного менеджменту.

Відповідно до зазначених особливостей менеджменту в аграрному бізнесі його функції можна розділити на загальні та специфічні. Загальні – це функції, які зумовлені загальними завданнями управління. Вони спрямовані на удосконалення виробничих відносин, визначають базові засади організації виробництва та поділу праці (спеціалізації), уособлюють прогнозування, планування, організацію, мотивацію та контроль. Загальні функції виходять із універсальних завдань управління та є типовими для всього управлінського процесу. Ці функції є невід’ємними складовими будь-якого управлінського процесу.

Специфічні функції покликані забезпечувати реалізацію загальних функцій управління, а також забезпечувати конкурентоспроможність аграрного підприємства та його структурних підрозділів. Деталізацію вказаних функцій, також їх уособлення у конкретних видах аграрного менеджменту представимо на рис. 2.



**Рисунок 2 – Деталізація функцій та видів аграрного менеджменту**

*Джерело: сформовано авторами.*

Запропонована нами деталізація специфічних функцій та видів менеджменту в аграрному бізнесі дозволить розподілити функції управління між керівниками та фахівцями, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня організації управління, виконанню кожної функції якісно, у заданий час та повною мірою. Тільки за допомогою взаємодії та органічної єдності всіх функцій аграрного менеджменту можна забезпечити цілеспрямований вплив на процеси виробництва, розподілу й обміну сільськогосподарської продукції.

У сучасному бізнесі забезпечення сільськогосподарських підприємств трудовими ресурсами – основна умова їхнього стабільного функціонування. Трудові ресурси слід вважати основним ресурсом, ефективність використання якого впливає на результати діяльності та стратегічний розвиток підприємства. Проте в Україні оплата праці працівників аграрних підприємств нині перебуває на найнижчому рівні порівняно з працівниками інших галузей економіки. Якщо у 1990 році середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві становила 90% від заробітної плати загалом в економіці, то у 2021-му – лише 84% (табл. 2).

**Таблиця 2 – Середньомісячна номінальна заробітна плата за видами економічної діяльності (в розрахунку на одного штатного працівника, грн)**

	1990 <sup>1</sup>	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2021 р., у % до середньої в економіці
У середньому по економіці	244	73	230	806	2239	4195	11591	14014	100
Сільське господарство, мисливство	220	37	111	415	1430	3309	9757	11733	84
Промисловість	248 <sup>2</sup>	89	302	967	2580	4789	12759	14902	106
Будівництво		103	260	894	1754	3551	9832	11289	81
Торгівля; ремонт		66	226	713	1874	4692	11286	13488	96
Фінансова д-сть		172	560	1553	4601	8603	20379	23975	171
Держ. управління		81	335	1087	2747	4381	16443	19048	136
Освіта	...	71	156	641	1889	3132	9271	11817	84

<sup>1</sup> карбованців. <sup>2</sup> У 1990 р. заробітна плата робітників та службовців була на рівні 248 крб.

Джерело: дані Держстату [11; 12].

У сільському господарстві спостерігається практично найнижчий рівень винагороди за працю. Середня заробітна плата в сільському господарстві порівняно з найвищою заробітною платою (фінансова діяльність), є вдвічі меншою. Це, ясна річ, зумовлює соціальну напруженість у сільській місцевості та її фактичну деградацію.

Цікавою є структура номінальної заробітної плати в аграрному бізнесі за регіонами України (табл. 3).

**Таблиця 3 – Заробітна плата у сільському господарстві України за регіонами**

Регіон	2015	2020	2021
<b>Україна</b>	<b>3140</b>	<b>9734</b>	<b>11733</b>
Вінницька	3349	10781	12515
Волинська	2810	8991	11033
Дніпропетровська	3037	8532	10287
Донецька	3280	9588	11375
Житомирська	3125	10979	12050
Закарпатська	2023	9048	10831
Запорізька	2794	7475	9696
Івано-Франківська	4358	14156	16287
Київська	3727	10330	12389
Кіровоградська	3033	8903	10483
Луганська	3198	9965	12354
Львівська	3934	9297	14052
Миколаївська	2795	8555	10195
Одеська	2257	6588	8374
Полтавська	3366	9894	11688
Рівненська	2468	7906	9511
Сумська	3134	10422	12567
Тернопільська	2927	12955	14706
Харківська	3066	8839	12493
Херсонська	2899	8106	10392
Хмельницька	3226	10012	12364
<b>Черкаська</b>	<b>3178</b>	<b>10640</b>	<b>12407</b>
Чернівецька	2537	7529	8855
Чернігівська	3292	11109	12880

Джерело: Державна служба статистики України [12, с.138].

Найнижчим у 2021 р. був рівень заробітної плати в аграрному бізнесі Одеської, Чернівецької, Запорізької, Миколаївської, Дніпропетровської, Херсонської та Кіровоградської областей. Найвищою була заробітна плата в аграрному бізнесі Західних регіонів, а також у Сумській, Чернігівській і Черкаській областях.

Як видно з таблиці 3, в аграрному бізнесі Черкаській області рівень заробітних плат завжди є вищим за їх загальноукраїнський рівень. Причиною досить високих заробітних плат у аграрному бізнесі Черкаського регіону є наявність в області досить потужних агрохолдингів із великим земельним банком і розгалуженим виробництвом, насамперед, це агрохолдинг МХП.

Аналіз динаміки та структури сільськогосподарського виробництва за 1990-2021 роки виявив стійку тенденцію натуралізації такого виробництва. По-перше, за цей період суттєво зросла частка господарств населення в загальних обсягах сільськогосподарського виробництва. По-друге, спостерігається низький рівень товарності аграрної продукції у господарствах населення. Зростання питомої ваги натурального виробництва в Україні (виробництва аграрної продукції, спрямованого на задоволення власних потреб аграріїв), відбувається на протиположних світовим тенденціям поглиблення поділу праці й спеціалізації. Процеси концентрації значних обсягів виробництва у господарствах населення спричиняють збільшення витрат ручної праці на одиницю виготовленої аграрної продукції. Відповідно, загострюється проблема подрібнення земель сільськогосподарського призначення. Процеси парцеляризації земель не дають змоги підвищувати ефективність аграрного виробництва на основі використання сучасної техніки, адже її застосування на маленьких клаптиках землі є недоцільним.

На тлі значного знецінення активів сільгоспвиробників через фінансову скруту активізуються процеси перерозподілу цих активів та заволодіння ними, у тому числі некваліфікованими власниками. Процеси концентрації великих масивів сільгоспугідь через оренду землі та її купівлю-продаж розвиваються стихійно шляхом їх консолідації в руках окремих юридичних і фізичних осіб, тобто відбувається створення великих сучасних агрохолдингів. Зазвичай великі землекористувачі не вельми зацікавлені розвивати соціальну інфраструктуру на селі та загалом сільські території, на яких розташовані земельні площі. Указані процеси поглиблюють соціальну напруженість на селі, спричиняють збільшення безробіття, безправ'я та деградацію сільського населення і територій.

Починаючи з 2004-2008 років, процеси створення великих агрохолдингів здійснюються гігантськими темпами. Процес розширення наявних і створення нових агрохолдингів триває досить активно. У випадку концентрації земельних ресурсів у великих агрохолдингах і продовження тенденцій формування так званої дуальної суб'єктної структури аграрного бізнесу (з одного боку – господарства населення та дрібні фермерські господарства, з іншого – великі агрохолдинги) не уникнути варіанта, за якого відбудеться поділ України на сфери інтенсивного ведення сільськогосподарського виробництва та використання природних ресурсів і сфери екологічно чистого землеробства із примітивними технологіями.

На структуру управління аграрною компанією великий вплив мають внутрішні чинники її діяльності, а також фактори зовнішнього середовища. Нами виявлено такі зовнішні загрози, з якими стикається менеджмент аграрного бізнесу України в умовах війни:

- 1) воєнні дії на території країни, систематичні обстріли об'єктів інфраструктури, що зумовлює нестабільність електропостачання;
- 2) підвищення цін на енергоносії;
- 3) блокада портів, обстріли портової та автомобільної інфраструктури, що стримує експорт і зумовлює падіння цін на зернові та олійні культури;
- 4) можливе погіршення економічної ситуації в країні через необхідність збільшувати видатки на оборону, що може призвести до падіння реальних доходів населення;
- 5) блокада європейських транскордонних переходів місцевими перевізниками в Польщі, Словаччині, Угорщині, що стримуватиме експорт і зумовить підвищення цін на транспортні перевезення;
- 6) дефіцит робочої сили в країні;

- 7) ризик знецінення гривні через величезний дефіцит державного бюджету та прогнозоване зменшення зовнішніх надходжень, що може спричинити посилення інфляційних процесів;
- 8) посилення конкуренції на внутрішньому ринку;
- 9) підвищення вимог до якості продукції;
- 10) нестабільність цін постачальників;
- 11) ризик використання конкурентами з ЄС сучасних технологій, зокрема цифрових технологій.

Цифровізація відіграє ключову роль у вдосконаленні процесів управління, підвищенні ефективності й стійкості аграрних підприємств, а також в узгодженні їх діяльності з вимогами сучасного ринкового середовища [13]. Нижче нами представлено шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі, які, з нашої точки зору, допоможуть оптимізувати виробництво, підвищити якість продукції та ефективно використовувати наявні ресурси.

1. Запровадження у виробництві сенсорних технологій та IoT (Інтернету речей), зокрема таких:

1) систем моніторингу і контролю:

- встановлення сенсорів для вимірювання різних параметрів ґрунту, вологості, атмосферних умов, рівня розвитку рослин, насичення їх поживними речовинами тощо;
- використання систем IoT для оперативного збору та аналізу даних, що дозволяє вчасно виявляти зміни і реагувати на них. Загалом деталізацію можливостей використання Інтернету речей в сучасному менеджменті нами буде зроблена нижче;

2) систем підтримки прийняття рішень:

- використання гугл-аналітики для обробки великих обсягів даних та виведення корисної інформації для прийняття оптимальних рішень;
- розробка прогностичних моделей на основі аналізу історичних даних для покращення стратегії управління.

2. Запровадження цифрових технологій у рослинництві і тваринництві, зокрема таких:

1) технологій точного землеробства (Precision Farming):

- використання GPS-технологій і датчиків для точного розподілу ресурсів (води, добрив, засобів захисту рослин) на полях, для точного розподілу води і кормів у тваринницьких приміщеннях;
- автоматизація сільськогосподарських машин і тракторів для оптимального використання та економії палива.

2) застосування безпілотних апаратів (дронів):

- використання дронів для моніторингу стану посівів, виявлення хвороб та шкідників;
- використання дронів для випасу качок, вигулу свиней;
- збір візуальних та спектральних даних для аналізу росту рослин і тварин та визначення необхідних заходів.

3. Запровадження технологій електронної комерції на підприємстві, зокрема таких:

1) сайту, електронного ринку та торгової платформи:

- створення власного сайту підприємства і сторінок у соціальних мережах та їх ефективне наповнення (інформація про екологічність землеробства, про високу якість продукції рослинництва і тваринництва, інформація про умови утримання і годівлі свиней та качок);
- автоматичний моніторинг стану відвідуваності сайту, структури потреб і запитів відвідувачів сайту;
- створення чат-боту для формування оперативних відповідей на запитання відвідувачів;
- розвиток електронної платформи для зручного продажу сільськогосподарської продукції.

Особливо це стосується продукції тваринництва, яка виробляється на підприємстві: продукції свинарства і качківництва;

2) цифрових систем управління постачанням і збутом:

- використання систем Supply Chain Management для відстеження руху сільськогосподарської продукції до споживача. Хоча багато людей уособлюють цю систему

відстеження з логістикою, логістика насправді є лише одним із компонентів ланцюжка поставок. Сучасні SCM-системи з цифровим управлінням включають програмне забезпечення для всіх сторін, які беруть участь у просуванні аграрної продукції, виконанні замовлень і відстеження інформації: постачальників, виробників, оптовиків, постачальників транспортних і логістичних послуг, а також роздрібних продавців. Операції ланцюжка поставок охоплюють такі аспекти, як закупівля, управління життєвим циклом с-г продукції, планування ланцюга постачань (включно з плануванням запасів та обслуговуванням активів і виробничих ліній аграрного підприємства), логістичні операції (включно з транспортуванням та оптимізацією автопарку) та управління замовленнями. Система SCM може також охоплювати діяльність, пов'язану зі здійсненням глобальної торгівлі, зокрема, управління глобальними постачаннями й багатонаціональними виробничими процесами;

- ефективне управління запасами за допомогою автоматизованих систем.

4. Забезпечення розвитку цифрових навичок на підприємстві, зокрема таких:

1) освіти і підвищення кваліфікації працівників:

- впровадження на підприємстві навчальних програм із цифрових технологій у сільському господарстві;

- створення центрів підтримки для спеціалістів (агрономів, ветеринарів, зоотехніків тощо), які надаватимуть виробничим працівникам консультації та допомогу в адаптації цифрових рішень;

2) заохочення спеціалістів і працівників підприємства до інновацій:

- надання фінансової підтримки та стимулів для спеціалістів і працівників, які пропонують варіанти впровадження цифрових та інших інноваційних технологій;

- залучення державних та приватних громадських ініціатив, які існують на Черкащині, для розробки новаторських рішень.

Із досвіду Kernel (одного з найбільших агрохолдингів України) ми пропонуємо створити на підприємствах цифрові проекти «Мобільний агроном» та «Логістика збуту і постачання», які забезпечать перехід аграрних підприємств на електронний документообіг, забезпечать автоматизацію внесення інформації в ІС чи, бажано, в інші програми, оперативний та якісний облік переміщення й використання товарно-матеріальних цінностей тощо. Але головна мета цифровізації управлінських процесів – консолідація усіх процесів у єдину електронну систему агровиробництва.

Починати потрібно з формування власної ІТ-команди, завданням якої має стати впровадження власної електронної системи управління агровиробництвом #DigitalAgriBusiness. Ключовою стратегією цифровізації має стати оцифрування всього ланцюжка виробництва і прийняття рішень, від планування й посіву насіння на полі до продажу продукції рослинництва і тваринництва кінцевому споживачеві.

Концептуальну схему системи управління агровиробництвом #DigitalAgriBusiness представлено на рис. 3. Як продемонстровано на схемі, систему #DigitalAgriBusiness (DAB) доцільно розділити на чотири модулі: планування, операційне управління (виконання), моніторинг і мобільні додатки. Система DAB має використовувати алгоритми та зібрані й оцифровані дані для аналізу якомога більшої кількості факторів, які впливають на дохід і прибуток аграрного підприємства, і давати рекомендації для раціональних управлінських рішень.

Цифровий модуль «планування» передбачає:

- створення набору технологій відповідно до стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва;

- моделювання сценаріїв рентабельності різних культур і продукції тваринництва;

- розрахунок обсягів необхідних ресурсів і прогноз витрат;

- створення і візуалізація планів весняно-польових робіт;

- автоматичне формування аналітики і звітності.



**Рисунок 3 – Схема системи управління агровиробництвом #DigitalAgriBusiness**  
Джерело: [14].

Модуль «планування» допоможе менеджерам і спеціалістам підприємства приймати точніші рішення за допомогою алгоритмів і правил, а також за допомогою польових паспортів і довідників. Наприклад, підкаже агроному, що кукурудза вже три роки сіється на одному полі, тому йому потрібно вибрати гібриди кукурудзи з високою толерантністю до монокультури. Або, якщо агроном планує висаджувати сою на полі, де дослідження пестицидів показує, що ґрунт кислий, алгоритм DAB підкаже йому звернути увагу на цей фактор. Якщо ж агроном ігнорує рекомендації системи, керівництво компанії отримує звіт про те, які рішення прийняв фахівець та на які ризики він наражає підприємство.

У системі DAB формуються паспорти полів. Паспорт поля DAB насправді є електронною ідентифікаційною картою, яка збирає історію поля з усіх джерел, включаючи пристрої, супутникові зображення, історію ґрунту, дослідження пестицидів, картографування, історію врожайності та інші показники. Основна мета цього підмодуля полягає в тому, щоб агроном отримав корисний інструмент, який містить всю історію поля, доступ до якої можна отримати з «хмари». На додаток до простоти використання, підмодуль таким чином мінімізує ризики у випадку, якщо спеціаліст звільниться з підприємства, й історія поля буде втрачена.

Ця система формує для агронома календар досліджень полів, на яких полях і якій фазі розвитку культури йому потрібно це поле відвідати. Для кожної фенофази та культури є адаптований контрольний список, і агрономи проводять тести на основі стандартизованих критеріїв. Хоча застосування Інтернету речей (IoT) може спростити і цю процедуру – внаслідок використання системи датчиків агроном може часто і не відвідувати поля, система і так надаватиме всі потрібні дані. Після інтеграції результати та історія досліджень зберігаються в паспорті кожного поля через аналітичний портал. З його допомогою провідний агроном або вище керівництво може проаналізувати ризики, а також визначити, які рішення і в яких сферах виробництва слід застосовувати в межах технології.

Тому ми пропонуємо варіант органічного включення до системи #DigitalAgriBusiness (DAB) технології Інтернету речей (IoT). Ця технологія може виявитися надзвичайно корисною для аграрних підприємств, забезпечуючи точність, ефективність та автоматизацію у різних аспектах діяльності цього підприємства. Зробимо коротку деталізацію деяких способів використання IoT на підприємстві.

1. Застосування IoT для моніторингу умов ґрунту, рослин і тварин:

- встановлення сенсорів у ґрунті, на рослинах і тваринах дозволяє в реальному часі вимірювати вологість, температуру, рівень поживних речовин та інші параметри;
- отримані дані можуть використовуватися для точного зрошення, внесення добрив, годівлі, введення ветеринарних препаратів та управління агротехнічними процесами загалом.

2. Застосування IoT для точного зрошення у рослинництві та подачі води в тваринницькі приміщення:

- системи IoT можуть автоматично керувати системами зрошення та подачі води в тваринницькі приміщення на основі реальних показників вологості ґрунту, погодних умов та потреб культур і тварин;
- системи IoT можуть автоматично керувати системами прибирання, зволоження, вивезення гною з тваринницьких приміщень, системами розпилювання інсектицидів у цих приміщеннях;
- це дозволяє забезпечувати оптимальні умови для росту й розвитку рослин і тварин, а також економити воду та енергію на підприємстві.

3. Застосування IoT для здійснення моніторингу й управління технікою:

- вбудовані сенсори в сільгосптехніку дозволяють відстежувати робочі параметри (потужність, витрати пального, стан агрегатів тощо) та вчасно проводити обслуговування;
- GPS-трекінг сприяє ефективному використанню техніки та маршрутизації для оптимізації обробки полів та обслуговування тваринницьких приміщень.

4. Застосування IoT для створення бази даних про поля, культури, тварини, технології, техніку тощо (напрямів такого застосування IoT безліч, тут фактично є необмежене поле дій для менеджменту підприємства):

- технології IoT дозволяють автоматизувати збір та аналіз даних про врожайність, кліматичні умови, захворювання рослин і тварин тощо, що зумовить економію пального, часу провідних спеціалістів, тобто призведе до значного зниження витрат виробництва;
- автоматична аналітика даних може вказати на тенденції розвитку агробізнесу та покращити прийняття рішень щодо виробництва.

5. Застосування IoT для відстеження та управління інвентарем:

- використання RFID чіпів або інших технологій дозволяє точно відстежувати рухи тварин, вантажів та обладнання на фермі;
- це сприяє збереженню ресурсів, підвищує безпеку та дозволяє швидше реагувати на проблеми.

6. Застосування IoT для здійснення метеорологічного моніторингу:

- системи IoT можуть включати сенсори для вимірювання погодних умов (температура, вологість, опади);
- це інформує управлінців та спеціалістів підприємства про передбачувані зміни в погоді, допомагає в плануванні сільськогосподарських робіт та запобігає негативним наслідкам екстремальних погодних умов.

Загалом, з економічної точки зору використання IoT в діяльності аграрних підприємств сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та покращенню якості продукції, роблячи сільськогосподарське виробництво більш ефективним та стійким.

**Висновки.** Таким чином, сучасна парадигма управління аграрним бізнесом висуває на перший план якість менеджерів, їх здатність визначати можливості аграрного бізнесу, глибоко розуміти нові форми та методи сучасної кадрової політики, можливості кожного працівника щодо реалізації стратегічних та операційних завдань. Менеджер в аграрному бізнесі досить часто є не лише керівником, а й фінансистом, підприємцем та адміністратором, який відповідає за успіх реалізації різних бізнес-проектів.

Визначено специфіку аграрного бізнесу та аграрного менеджменту. До їх специфічних особливостей віднесено використання землі як головного засобу виробництва, низька обіговість капіталу, віддаленість земельних ділянок від центрів прийняття рішень, неможливість вузької спеціалізації через необхідність дотримання сівозмін, необхідність застосування різноманітних



технічних засобів, що зумовлює додаткові витрати, сезонність виробництва, велика амплітуда коливання цін на продукцію, обмежена здатність продукції до зберігання, однорідність аграрної продукції, високий рівень конкуренції за рахунок наявності великої кількості незалежних підприємців тощо.

Удосконалено теоретичні підходи до розуміння суб'єктної структури управління на основі виокремлення дуальної структури сучасного аграрного бізнесу (з одного боку, великі агрохолдинги, які управляють величезними масивами сільськогосподарських угідь, з іншого боку – господарства населення, які виробляють близько половини всієї продукції тваринництва в Україні та застосовують примітивні засоби виробництва). Розуміння такої структури спричиняє усвідомлення причин розбалансованості управління розвитком аграрного бізнесу на макро- та мікрорівні, причин неефективності державних рішень, виникнення корупції тощо.

Обґрунтовано шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі. Вони включають запровадження у виробництві сенсорних технологій та Інтернету речей (систем моніторингу і контролю, систем підтримки прийняття рішень), запровадження цифрових технологій у рослинництві і тваринництві (технологій точного землеробства, застосування безпілотних апаратів (дронів)), запровадження технологій електронної комерції на підприємстві (сайту, електронного ринку та торгової платформи, цифрових систем управління постачанням і збутом, зокрема, системи Supply Chain Management), забезпечення розвитку цифрових навичок на підприємстві, системи заохочення спеціалістів і працівників підприємства до інновацій. Ці рішення допоможуть оптимізувати виробництво, підвищити якість сільськогосподарської продукції та ефективно використовувати наявні ресурси.

#### Список використаних джерел

1. Беседін М. Аграрний менеджмент: оцінно-ситуаційний підхід: практикум. Харків : Вид-во ХНАУ, 2002. 159 с.
2. Food Security, Farming, and Climate Change to 2050: Scenarios, Results, Policy Options. International Food Policy Research Institute. URL: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/rr172.pdf> (дата звернення: 21.06.2023).
3. Кирилюк Є. Аграрний ринок в умовах трансформації економічних систем: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 571 с.
4. Казанджі А.В. Теоретичні аспекти управління виробничою діяльністю аграрних підприємств. *Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки*. 2014. Вип. 75. С. 30–38.
5. Ковальова О. Інституційні форми організації управління розвитком аграрного сектора. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2012. №4. С. 121-126.
6. Закревська Л. Перспективи розвитку системи управління персоналом в аграрному секторі економіки. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24, № 1. С. 89-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht\\_2018\\_24\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht_2018_24_1_12) (дата звернення: 11.10.2023).
7. Білорус О., Зубець М., Саблук П., Власов В. Глобальна продовольча безпека: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2009. 486 с.
8. Гойчук О. Продовольча безпека: монографія. Житомир: Полісся, 2004. 347 с.
9. Діброва А. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ВПД «Формат», 2008. 488 с.
10. Кирилюк Є., Прошаликіна А. Напрями стимулювання експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції та продовольства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 18. С. 9-13.
11. Державна служба статистики України – офіційний сайт: Статистична інформація. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2023).
12. Сільське господарство України за 2022 рік: Статистичний збірник. За ред. Н. Власенко. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 386 с.
13. Руденко М. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія. Черкаси: Чабаненко Ю., 2020. 342 с.
14. Як збільшити ефективність агробізнесу за допомогою digital-системи. Досвід Kernel. URL: <https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-za-dopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel/> (дата звернення: 20.10.2023).

### References

1. Biesiedin M. (2002). Ahrarnyi menedzhment: otsinno-sytuatsiyni pidkhdid: praktykum [Agrarian management: assessment-situational approach: practicum]. Kharkiv: Vyd-vo KhNAU, 159 p. (in Ukr).
2. Food Security, Farming, and Climate Change to 2050: Scenarios, Results, Policy Options. International Food Policy Research Institute. URL: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/tr172.pdf> (Accessed: 21.06.2023).
3. Kyryliuk Ye. (2013). Ahrarnyi rynek v umovakh transformatsii ekonomichnykh system: monohrafiia [Agrarian market in conditions of transformation of economic systems: monograph]. Kyiv: KNEU, 571 p. (in Ukr).
4. Kazandzhi A. (2014). Theoretical aspects of management of production activities of agricultural enterprises. *Ahrarnyi visnyk Prychornomia. Ekonomichni nauky [Agrarian Herald of the Black Sea Coast. Economic sciences]*, 75, 30–38.
5. Kovalova O. (2012). Institutional forms of managing the development of the agricultural sector. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii [Bulletin of the Poltava State Agrarian Academy]*, 4, 121-126.
6. Zakrevska L. (2018). Prospects for the development of the personnel management system in the agrarian sector of the economy. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii [Scientific works of the National University of Food Technologies]*, 24, 1, 89-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2018\\_24\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2018_24_1_12) (Accessed: 11.10.2023).
7. Bilorus O., Zubets M., Sabluk P., Vlasov V. (2009). Hlobalna prodovolcha bezpeka: monohrafiia [Global food security: monograph]. Kyiv: NNTs «IAE», 486 p. (in Ukr).
8. Hoichuk O. (2004). Prodovolcha bezpeka: monohrafiia [Food security: monograph]. Zhytomyr: Polissia, 347 p. (in Ukr).
9. Dibrova A. (2008). Derzhavne rehuliuвання silskohospodarskoho vyrobnytstva: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [State regulation of agricultural production: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: VPD «Format», 488 p. (in Ukr).
10. Kyryliuk Ye., Proshchalykina A. (2012). Directions of stimulating the export of domestic agricultural products and food. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 18, 9-13.
11. State Statistics Service of Ukraine (2023). The official website: Statistical information. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (Accessed: 20.10.2023).
12. State Statistics Service of Ukraine (2023). Silske gospodarstvo Ukrainy za 2022 rik: Statystychnyi zbirnyk [Agriculture of Ukraine for 2022: Statistical collection]. Za red. N. Vlasenko. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 386 p. (in Ukr).
13. Rudenko M. (2020). Tsyfrovizatsiia silskohospodarskykh pidpriemstv ta yii ekonomichna efektyvnist: monohrafiia [Digitization of agricultural enterprises and its economic efficiency: monograph]. Cherkasy: Chabanenko Yu., 342 p. (in Ukr).
14. Smartfarming.ua (2023). How to increase the efficiency of agribusiness with the help of a digital system. Kernel experience. URL: <https://www.smartfarming.ua/yak-zbil-shyty-efektyvnist-ahrobiznesu-zadopomohoyu-digital-systemy-dosvid-kernel/> (Accessed: 20.10.2023).

#### **KYRYLIUK Iryna**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

#### **LIUTYI Oleksii**

Master student,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### **FEATURES OF MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL BUSINESS OF UKRAINE**

**Introduction.** *In today's environment, the agricultural sector is the leading industry in Ukraine. Modern agricultural business is closely interacting with the global market, and effective management is becoming a key prerequisite for increasing the competitiveness of this business. The results of the latest research in the field of agricultural management allow us to implement modern strategies and management methods to optimize the production and sale of agricultural products both in the domestic market and on global international markets. Modern consumers are becoming more attentive to the problems of quality and safety of agricultural products, environmental aspects of agricultural production, as well as to the issue of social responsibility of agricultural enterprises. Therefore, modern agricultural business management should take into account a number of aspects of sustainable development, environmental safety and interaction with people living in rural areas. As a result,*

*research in the field of management in agribusiness is key to achieving efficiency, competitiveness and sustainable development in today's changing economic environment.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to determine the features of management in the agrarian business of Ukraine. The objectives of the article are to reveal different approaches to understanding agrarian management, to determine the specifics of agrarian business and agrarian management, to identify the problems of agrarian business management in Ukraine, to substantiate the ways of digitalization of management and decision-making in agrarian business.*

**Results.** *Different approaches to the understanding of agrarian management by modern scholars are revealed. The key tasks of management in the agricultural business are identified. An integrated approach to understanding the essence of management in agrarian business is proposed. The specifics of agrarian management, which distinguishes it from other areas of management, are determined. The author's own vision of the fundamental scheme of functioning of agrarian management is proposed. The necessity of adaptation of agricultural management to global economic and trade trends, i.e. the need to develop international agricultural management skills, is proved. The general and specific functions of agrarian management are detailed. It is determined that in Ukraine the remuneration of employees of agricultural enterprises is currently at the lowest level compared to employees of other sectors of the economy. The structure of nominal wages in the agrarian business by regions of Ukraine is revealed. The dual subject structure of the agrarian business in Ukraine is revealed (on the one hand, households and small farms, on the other hand, large agricultural holdings). The external threats faced by the management of the Ukrainian agrarian business in the context of war are identified. The ways of digitalization of management and decision-making in the agricultural business are presented, which will help to optimize production, improve product quality and efficiently use available resources.*

**Originality.** *The theoretical approaches to understanding the subjective structure of agricultural business management in Ukraine have been improved on the basis of distinguishing the dual structure of modern agricultural business (on the one hand, large agricultural holdings that manage huge tracts of agricultural land, on the other hand, households that produce about half of all livestock products in Ukraine and use primitive means of production). Understanding this structure leads to an understanding of the reasons for the imbalance in the management of agricultural business development at the macro and micro levels, as well as the reasons for ineffective government decisions, corruption, etc.*

**Conclusions.** *The modern paradigm of agribusiness management emphasizes the quality of managers, their ability to identify opportunities in agribusiness, deeply understand new forms and methods of modern personnel policy, and the ability of each employee to implement strategic and operational tasks. A manager in the agricultural business is often not only a leader, but also a financier, entrepreneur and administrator responsible for the success of various business projects. The specific features of agricultural management include the use of land as the main means of production, low capital turnover, remoteness of land plots from decision-making centers, impossibility of narrow specialization due to the need to comply with crop rotation, the need to use various technical means (which causes additional costs), seasonality of production, large amplitude of product price fluctuations, limited storage capacity of products, homogeneity of agricultural products, high level of competition for* Ways to digitalize management and decision-making in the agricultural business include the introduction of sensor technologies and the Internet of Things (monitoring and control systems, decision support systems) in production, the introduction of digital technologies in crop and livestock production (precision farming technologies, the use of unmanned aerial vehicles), the introduction of e-commerce technologies in the enterprise (website, e-marketplace and trading platform, digital supply and sales management systems, including the Supply Chain Management system), ensuring the development of digital skills at the enterprise, and a system to encourage specialists and employees to innovate. These solutions will help to optimize production, improve the quality of agricultural products and efficiently use available resources.

**Keywords:** *agricultural management, agricultural business, human resource management, agricultural production, agricultural enterprise, agricultural holding, households, digitalization of agricultural business.*

Одержано редакцією: 14.10.2023  
Прийнято до публікації: 13.12.2023

УДК 005.95

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-84-90>

**КРАВЧЕНКО Олена Олексіївна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>  
olena\_kravchenko17@ukr.net

**РУДЕНКО Микола Вікторович**  
доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>  
mykola\_rudenko@ukr.net

## ХЕДХАНТИНГ ЯК ОДИН З ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

*Стаття присвячена дослідженню ролі хедхантингу в сучасних стратегіях рекрутингу та кадрового управління. У статті розглядаються ключові аспекти методології хедхантингу, включаючи відбір кандидатів, аналіз їхньої придатності та оцінку потенціалу для компанії. Дослідження також аналізує практичне застосування хедхантингу в провідних компаніях, а також вивчає вплив хедхантингу на структуру організації та її стратегічний розвиток. Стаття підкреслює важливість стратегічного підходу до цього процесу та постійного вдосконалення методів рекрутингу для досягнення конкурентних переваг на ринку праці.*

**Ключові слова:** хедхантинг; хедхантер; рекрутинг; стратегічний розвиток; ринок праці; інноваційність; маркетинг персоналу.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах проблема залучення персоналу є актуальною проблемою через важливу роль залучення персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності, інноваційності та стратегічного розвитку компаній. Залучення висококваліфікованих керівних кадрів та експертів є критично важливим для успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Хедхантинг дає змогу компаніям залучати талановитих працівників та конкурувати на ринку праці. Він стає важливою частиною стратегії управління персоналом компанії. Залучення керівних кадрів і ключових фахівців через хедхантинг впливають на стратегічний розвиток організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Поняття «хедхантинг» досліджується та вивчається багатьма вченими, дослідниками та практиками у сфері управління людськими ресурсами, бізнесу та рекрутингу. Дослідження та аналіз поняття відбуваються в контексті стратегій управління персоналом, ринком праці та бізнес-процесів. Ось деякі зі відомих дослідників, які внесли важливий вклад у вивчення поняття «хедхантинг»: Джон Солтер (John Salter) – дослідник у сфері управління персоналом, який працював над розробкою концепції та стратегії хедхантингу в контексті пошуку та залучення талановитих спеціалістів; Майкл Бек (Michael Beck) – викладач та автор, який досліджував роль хедхантингу в сучасному бізнес-середовищі та його вплив на конкурентоспроможність компаній; Роберт Холл (Robert Hall) – вчений, який досліджував вплив хедхантингу на розвиток інноваційних підприємств і стартапів [5]. Це поняття, як правило, більше пов'язане з іноземними дослідниками та професіоналами у сфері управління ресурсами людських відносин та рекрутингу.

Але це не означає, що в Україні не проводяться дослідження у сфері хедхантингу, зокрема, обґрунтування методик підбору персоналу було предметом дослідження таких вчених як П. Беленко, Н. Грицак, О. Древицький, Г. Дмитренко, А. Колот, О. Крушельницька. Та все ж проблематика розвитку хедхантингу потребує подальших досліджень як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

**Метою** дослідження є розкриття сутності хедхантингу, аналіз сучасних тенденцій у його розвитку, дослідження переваг і викликів, які він може представити для бізнесу та фахівців, а також обґрунтування можливостей та перспектив подальшого використання хедхантингу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Хедхантинг (англ. «headhunting») – це процес пошуку, залучення висококваліфікованих спеціалістів на керівні посади для підприємств і організацій. В багатьох джерелах хедхантинг трактують як «полювання за головами» або ж «полювання на таланти». Насправді, цей метод рекрутингу став необхідним для багатьох компаній після того, як сучасний ринок праці почав вимагати постійного доступу до талановитих спеціалістів.

У науковій літературі поняття хедхантингу розглядається як процес пошуку і підбору рідкісних кадрів, які виділяються як за своєю фаховістю, так і за рівнем професійної компетентності. Зазвичай такі люди – це керівники вищих ланок, які вже відомі на ринку. Річний обсяг таких операцій може становити всього декілька десятків, і вони, як правило, супроводжуються великими фінансовими договорами. Гонорар для хедхантерів, які виконують цей пошук, переважно становить 20-30% від річного доходу кандидата, хоча він може бути ще вищим. Ці спеціалісти володіють високим рівнем обізнаності в процесі рекрутингу, але навіть тут важко розробити універсальні методи захисту від різноманітних загроз. Велику роль у цьому випадку виконує конкретна особистість керівника, яким цікавляться хедхантери [5].

Інша ситуація виникає при залученні фахівців середньої ланки, але це вже не може трактуватися як чистий хедхантинг. Однак, роботодавці та кадрові агентства, які цікавляться досвідченими фахівцями, часто шукають їх серед працівників інших компаній. Приблизно 20% ринку праці становлять фахівці, які наймаються таким способом. У таких випадках компанії можуть використовувати різні методи для зниження ризику переманювання цінних кадрів. Один із найпоширеніших методів – угоди між конкуруючими (або партнерськими) компаніями не переманювати фахівців один в одного. Крім того, співпраця з кадровими агентствами, зокрема з хедхантерами, надає компанії статус «недоторканності», що означає, що її співробітники не розглядаються як потенційні кандидати на вакансії, якими займаються агентства.

У компаній є й інші методи для збереження цінних співробітників, крім угод. Наприклад, деякі компанії надають своїм працівникам довгострокові кредити, які повинні бути виплачені, якщо співробітник хоче перейти в іншу організацію. Це довело свою ефективність і працівники не поспішають покидати свої робочі місця. Крім того, після завершення кадрового проекту компанія-замовник може укласти договір, в якому зобов'язує хедхантингове агентство не переманювати працівників протягом одного-двох років після завершення співпраці.

Інші компанії намагаються захистити своїх співробітників від «хантингу» шляхом включення в трудовий договір обмежень, таких як заборона переходу до конкуруючих компаній. Один з інших методів – це оплата компанією навчання співробітників і повернення всієї суми у разі їх звільнення [4, с.100].

Звісно, що найкращим способом захистити свою організацію від атак «мисливців за головами» є створення сприятливих умов для роботи, систематичний моніторинг рівня заробітних плат у галузі та покращенні корпоративної культури. Але варто розуміти, що не завжди можна утримати всіх бажаних співробітників. Часто досвідчені фахівці залишають свої посади в пошуках нових кар'єрних можливостей.

Зауважимо, що хедхантинг базується на аналізі ринку праці. Це включає в себе вивчення тенденцій, запитів і пропозицій на ринку, а також реєстрацію ключових гравців та конкурентів. Хедхантери повинні розуміти, яка кваліфікація та навички є необхідними для вакансій у певній галузі. Хедхантери використовують різні джерела для пошуку кандидатів, зокрема, бази даних, професійні та соціальні мережі, рекомендації. Важливо встановити контакт із потенційними кандидатами та переконатися в їх зацікавленості у вакансії. Оцінка кандидатів включає в себе аналіз їхнього досвіду, навичок, освіти, особистих якостей та потенціалу. Хедхантери також проводять співбесіди та тестування, щоб забезпечити відповідність кандидатів вимогам вакансії.

Сам процес хедхантингу проходить у декілька етапів (рис. 1).

Отже, коротко охарактеризуємо основні етапи:

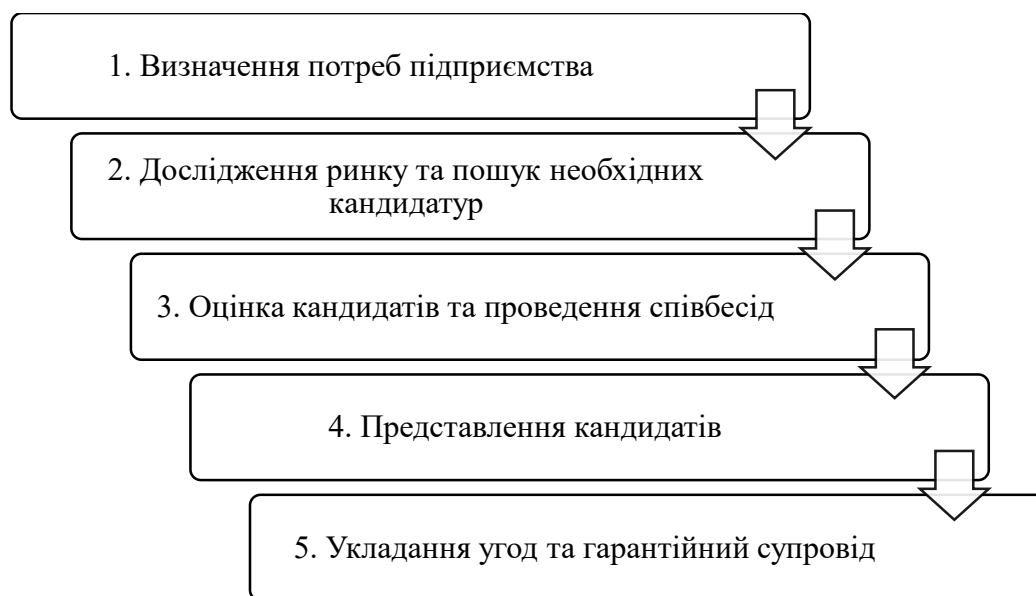
1. Визначення потреби: на цьому етапі хедхантер спілкується з клієнтом (компанією-замовником) для з'ясування деталей вакансії. Це включає в себе вимоги до кандидата, обов'язків та очікування для даної посади.

2. Дослідження ринку та пошук кандидатів: хедхантер починає активний пошук кандидатів, які відповідають критеріям, визначеним на першому етапі.

3. Оцінка кандидатів та проведення співбесід: хедхантер проводить першу оцінку кандидатів на основі аналізу їхніх резюме, співбесід та перевірки джерел. На цьому етапі відбираються деякі кандидати, які вимогам. Вибрані кандидати проходять співбесіди з хедхантером, під час якого обговорюються їхні навички, досвід, цілі та мотивація.

4. Представлення кандидатів: хедхантер представляє компанії-замовниці кандидатів, які відповідають вимогам.

5. Укладання угод та гарантійний супровід: хедхантер надає підтримку компанії-замовнику при виборі остаточного кандидата, включаючи укладання угоди, допомогу в переговорах із заробітною платою та іншими умовами. Коли кандидат приймає пропозицію від компанії і починає роботу, хедхантер закінчує процес і може почати роботу над іншими проектами.



**Рисунок 1 – Етапи процесу хедхантингу**

*Джерело: [3]*

Це загальний опис етапів процесу хедхантингу, але конкретні деталі можуть відрізнятися залежно від потреб і специфіки кожного кадрового проєкту. Однією з ключових засад хедхантингу є дотримання етичних норм та забезпечення конфіденційності. Хедхантери повинні діяти з високими стандартами професійної поведінки, не порушуючи прав та інтересів кандидатів та клієнтів. Головною задачею хедхантерів є пошук і «приваблення» кандидатів, які відповідають вимогам і потребам клієнта [1].

Хедхантинг існує в двох основних варіантах. Перший з них є найбільш складним, адже замовник вказує конкретне ім'я особи, яку бажає залучити у свою компанію. Другий метод полягає в тому, що хедхантер отримує інформацію про основні критерії та вимоги, яким повинні відповідати кандидати, а потім самостійно розробляє образ ідеальної кандидатури.

Основними функціями хедхантерів є:

- пошук кандидатів, які відповідають профілю вакансії;
- оцінка кваліфікації та досвіду кандидатів;
- проведення співбесід та тестування кандидатів;

- підготовка звітів для клієнтів;
- підтримка процесу укладення контракту між кандидатом і клієнтом [2].

Хедхантери використовують різні стратегії та методи для пошуку і найму кандидатів. Деякі з них включають:

1) дослідження ринку: хедхантери аналізують ринок, щоб знайти найкращих кандидатів. Вони вивчають конкурентів, відслідковують тенденції розвитку галузей та створюють стратегії найму на основі цієї інформації;

2) мережевий пошук: хедхантери вибирають свої професійні зв'язки та мережу контактів для пошуку вибіркових кандидатів. Вони можуть звернутися до колег, клієнтів для отримання рекомендацій;

3) персональний підхід: хедхантери акцентують увагу на індивідуальному підході до кандидатів. Вони розуміють потреби та мотивацію кожного кандидата і пропонують індивідуальні умови для залучення.

Важливим є те, що хедхантинг відіграє важливу роль як у розвитку ринку праці, так і підприємств. При цьому, основними аспектами є:

– залучення талановитих спеціалістів: хедхантери допомагають компаніям залучити кращих спеціалістів, які можуть сприяти розвитку бізнесу та інноваціям;

– економія часу: хедхантинг дозволяє підприємству певним чином скоротити час, необхідний для пошуку кандидатів, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку праці;

– підвищення конкурентоспроможності фірм: наявні висококваліфіковані спеціалісти конкурують на ринку та досягають більшого успіху.

Хедхантинг все частіше використовують успішні підприємства для пошуку та залучення висококваліфікованих керівних кадрів та експертів. Так, наприклад, корпорація Apple завжди була відома своєю здатністю залучати найкращі таланти. Хедхантери Apple активно співпрацюють із найкращими фахівцями в галузі розробки програмного забезпечення, дизайну, маркетингу та інших сферах. Одним із прикладів є залучення Джона Гієра (John Giannandrea) як головного виконавчого директора зі штучного інтелекту та машинного навчання, щоб посилити свій вплив у галузі штучного інтелекту. [3]

Google постійно приваблює талановитих інженерів та інші технічні кадри з усього світу. Компанія використовує хедхантинг, щоб знайти фахівців, які б допомогли розвинути нові технології, такі як штучний інтелект, обробка мовлення та інші інновації. Microsoft також проводить свою активну стратегію хедхантингу. Компанія наймає висококласних програмістів, інженерів, менеджерів та інших спеціалістів, щоб розробляти нові продукти та послуги.

Amazon залучає хедхантерів для пошуку інноваційних та амбіційних фахівців у багатьох країнах, включаючи електронну комерцію, хмарні технології, логістику, штучний інтелект та багато іншого. Tesla проводить свою активну рекрутингову діяльність для залучення талановитих інженерів та спеціалістів у сфері автомобільної техніки й електроніки. Компанія намагається знайти фахівців, які б працювати над розвитком автономних та екологічно чистих автомобілів. В складі компанії значні ресурси в хедхантингу використовуються для того, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу через залучення найкращих талантів на ринку праці. Вони спеціально знаходять хедхантерів або мають власні команди рекрутерів, які активно шукають та залучають талановитих спеціалістів для подальшого розвитку своїх бізнесів.

Що стосується України, то тут більш розповсюдженим є адаптований метод, який відрізняється від класичного хедхантингу. У цьому варіанті увага кадрових працівників звертається на фахівців середнього рівня, і пошук цієї групи фахівців часто здійснюється в інших компаніях. Щоб зменшити ризик переманювання цінних співробітників, відносини між компаніями-партнерами, а іноді й конкурентами, передбачають невтручання у кадрові питання, адже це може призвести до негативних наслідків для обох сторін.

Хоча в Україні досить багато кадрових агенств, лише деякі з них спеціалізуються на послугах чистого хедхантингу або Executive Search. Такі компанії акцентують увагу на пошуку та привласненні висококваліфікованих спеціалістів: Belyaev's Headhunting, Алпіна Консалтинг,

Рекрутингове агентство «Ескадра», Спритна Білка, Вікторі-Україна, Golden Staff, Brain Source, Міжрегіональна компанія «Навігатор», Джоб Консалтинг, Венбест Рекрутинг.

На сьогоднішній день, конкуренція за кваліфікованими фахівцями на ринку праці України досить жорстка. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх бізнесу сильно залежить від якісних співробітників. Таким чином, хедхантинг займає важливу роль у динаміці кадрового ринку. Для фахівців це можливість зростання в кар'єрі, а для роботодавців – інструмент пошуку найкращих талантів і стимулювання збереження лояльності й мотивації своїх співробітників [6].

Варто зауважити, що існують відмінності між вітчизняною та зарубіжною практикою використання хедхантингу. Одна з цих основних різниць – це загальне ставлення до цього поняття. За кордоном хедхантинг розглядається як нормальний елемент ринкових відносин, і люди, які здатні залучити та переманити необхідного спеціаліста, не піддаються осуду. В Україні ж, через свій менталітет, вважається, що це не культурно, неетично, і це часто асоціюється з нечесними методами. Страх перед новим обмежує багатьох талановитих людей. Підсвідомо українці вірять, що можна досягти успіху лише через самостійне «виращування» людського капіталу та досягнення результатів власною працею.

Маючи безліч переваг, перед хедхантингом стоїть низка викликів, зумовлених динамічністю ринку праці. Зокрема, варто відзначити такі.

1. Конкуренція серед хедхантерів: зі зростанням популярності хедхантингу, конкуренція серед фахівців у цій сфері також зростає. Щоб вижити і процвітати, хедхантери повинні надавати якісні послуги та постійно покращувати свої методи.

2. Зміна вимог до кандидатів: сучасний ринок праці вимагає від кандидатів не тільки високого рівня професійної компетенції, а й гнучкості, адаптивності та навичок спілкування. Хедхантери повинні бути готові відповідати цим змінам та шукати кандидатів, які відповідають новим вимогам.

3. Технологічні інновації: використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і аналітика даних, стає все більш поширеним серед хедхантерів. Ці інструменти допомагають підвищити ефективність пошуку та аналізу кандидатів.

4. Глобалізація ринку праці: сучасні технології та зв'язок роблять ринок праці більш глобальним. Хедхантери часто шукають кандидатів за кордоном та співпрацюють з міжнародними компаніями. Це вимагає більшого розуміння ринку праці та культурних відмінностей.

У майбутньому хедхантинг буде продовжувати розвиватися та адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі. Зростаюча роль кадрового капіталу в сучасних компаніях, та ключова роль у забезпеченні привернення найкращих спеціалістів робить хедхантинг незамінним інструментом для успіху бізнесу.

**Висновки.** Хедхантинг є важливим інструментом для підприємств на сучасному ринку праці. Він обов'язково знайде та залучить найкращих кандидатів, сприяючи швидкому розвитку бізнесу та конкурентоспроможності компаній. Розуміння стратегій і методів хедхантингу може бути корисним для бізнес-лідерів та кадрових менеджерів, які бажають оптимізувати свій процес найму та забезпечити стійкість своєї організації на ринку. Важливо зрозуміти, що хедхантинг не обмежується простим пошуком кандидатів, а включає в себе комплексний аналіз, вивчення потреб клієнта та ефективну взаємодію з конкурентоспроможними кандидатами, та допомагає підприємству знайти і зберегти цінних працівників. У майбутньому, з усе більшим зростанням конкуренції на ринку праці та швидкими змінами в технологіях та бізнес-середовищі, хедхантинг буде залишатися ключовим інструментом для підтримки успішного розвитку підприємств. Зростаюча потреба у талановитих кадрах створює необхідність у вдосконаленні стратегій та методів хедхантингу, а також у вивченні найкращих практичних інструментів та підходів.

Отже, хедхантинг не лише підтримує підприємство в пошуку висококваліфікованих кадрів, а й стає невід'ємною частиною сучасного ринку праці та фактором досягнення успіху в умовах глобальної конкуренції.



### Список використаних джерел

1. Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409.
2. Грицак Н. Кадрові війни: як не стати донором. URL: <http://www.agro-business.com.ua/2011-05-11-22-48-24/1265-2012-10-19-08-50-12.html> (дата звернення: 12.08.2023).
3. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка і право*. 2017. № 3. С.118-123
4. Карпенко, А.В., Басенко, К.А. Інтернет-рекрутинг в умовах сучасного українського бізнесу. *Матеріали II Міжнародної наукової інтернет-конференції «Сучасні проблеми підвищення рівня життя населення в умовах глобалізації»* (8 грудня 2017 р., Опольє - Бердянськ - Тбілісі - Слов'янськ - Кропивницький), 499 с.
5. Хану О.О. Хедхантинг як метод підбору персоналу. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76892> (дата звернення: 12.08.2023).
6. Кравченко О.О., Руденко М.В. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. 2022. Том. 26. № 3-4. С. 88-95.

### References

1. Vodjanka L. D., Ratushnyak D.V., Luste O.O. (2022). Innovacijni metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizaciji [Innovative methods of personnel selection in conditions of digitization]. *Biznes Inform*, 1, 403–409.
2. Ghrycak N. (2012). Kadrovi vijny: jak ne staty donorom [Personnel wars: how not to become a donor]. URL: <http://www.agro-business.com.ua/2011-05-11-22-48-24/1265-2012-10-19-08-50-12.html> (Accessed: 12.08.2023).
3. Izyumtseva, N.V. (2017). Innovatsiyni metody poshuku personalu [Innovative methods of personnel search]. *Yekonomika ta pravo*. № 3, 118–123.
4. Karpenko A.V., Basenko, K.A. (2017). Internet-rekruting v umovakh suchasnogo ukrainskogo biznesu [Internet recruiting in the conditions of modern Ukrainian business]. *Conference Proceedings of the II International Scientific Internet-Conference Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World* (December 8, 2017, Opole – Berdyansk – Tbilisi – Slovyansk – Kropyvnytsky), 499 (in. Ukr.).
5. Khanu O.O., Zaborska N.K., Bondarenko O.M. (2022). Khedkhanthinh yak metod pidboru personalu [Headhunting as a method of personnel selection]. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76892> (Accessed: 12.08.2023).
6. Kravchenko O.O., Rudenko M.V. (2022). Systema strategichnogo upravlinnja personalom jak priorytetnyj naprjam formuvannja konkurentospromozhnoho kolektyvu [The system of strategic personnel management as a priority direction for the formation of a competitive team]. *Visnyk Cherkasjkogho nacionaljnogho universytetu imeni Boghdana Khmeljnycjkogho. Ekonomichni nauky*», 26, 3-4, 88–95.

#### **KRAVCHENKO Olena**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

#### **RUDENKO Mykola**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### **HEADHUNTING AS ONE OF THE INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MARKETING**

**Introduction.** In today's environment, staff engagement is a hot topic due to its important role in ensuring companies' competitiveness, innovation and strategic development. Attracting highly skilled executives and experts is critical to the success of companies in today's business environment. Headhunting enables companies to attract talented employees and compete in the labor market. It is becoming an important part of a company's HR strategy. The involvement of management personnel and key specialists through headhunting affects the strategic development of organizations.

**Purpose.** *The purpose of the study is to reveal the essence of headhunting, analyze current trends in its development, what benefits and challenges it can present for businesses and professionals, and justify the opportunities and prospects for using headhunting.*

**Results.** *The article is devoted to the study of the role of headhunting in modern recruiting and HR strategies. The article discusses the key aspects of headhunting methodology, including candidate selection, suitability analysis, and assessment of potential for the company. The study also analyzes the practical application of headhunting in leading companies, as well as the impact of headhunting on the structure of the organization and its strategic development. The article emphasizes the importance of a strategic approach to this process and continuous improvement of recruiting methods to achieve competitive advantages in the labor market.*

**Originality.** *The article defines the concept of «headhunting», analyzes current trends in its development, formulates the advantages and challenges of headhunting, and substantiates the possibilities and prospects of using headhunting.*

**Conclusion.** *Headhunting is an important tool for businesses in today's labor market. It is sure to find and attract the best candidates, contributing to the rapid development of business and competitiveness of companies. Understanding headhunting strategies and techniques can be useful for business leaders and HR managers who want to optimize their hiring process and ensure the sustainability of their organization in the marketplace. It is important to understand that headhunting is not limited to a simple search for candidates, but includes a comprehensive analysis, study of client needs and effective interaction with competitive candidates, and will help the company find and retain valuable employees. In the future, with increasingly competitive labor markets and rapid changes in technology and business environments, headhunting will remain a key tool to support the successful development of enterprises. The growing need for talented personnel creates the need to improve headhunting strategies and methods, as well as to study the best practical tools and approaches.*

*Thus, headhunting not only supports the company in finding highly qualified personnel, but is also an integral part of the modern labor market and a factor in achieving success in a globally competitive environment.*

**Keywords:** *headhunting, headhunter, recruitment, strategic development, labor market, innovation, personnel marketing.*

*Одержано редакцією: 15.09.2023  
Прийнято до публікації: 21.11.2023*

UDC 338.2:338.4:347.7:658.1:658.7:658.8

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-91-103>

**YAKUSHEV Oleksandr**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,  
Doctoral Student,  
Cherkasy State Technological University,  
Cherkasy, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>  
aleksandro@i.ua

**TABACHKOVA Nataliia**

Ph.D. (in Economics), Associate Professor,  
SHEI «Donetsk National Technical University»,  
Lutsk, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6775-913X>  
nataliia.tabachkova@donntu.edu.ua

**TRUSHKINA Nataliia**

Ph.D. (in Economics), Senior Researcher,  
Doctoral Student,  
Research Center for Industrial Problems  
of Development of the NAS of Ukraine,  
Kharkiv, Ukraine  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>  
nata\_tru@ukr.net

## THEORY OF CORPORATE INTEGRATION AND EFFECTIVE PARTNERSHIP OF LOGISTICS CHAIN ENTITIES JOINT-STOCK COMPANIES

*The main task of the subjects of the supply chain today is to transform logistics chains in such a way that the participants of cooperation will cease to feel the shortcomings of the forms of organization of their activities. Therefore, the purpose of this study is to deepen the existing and develop new organizational and management proposals for improving the integration processes of the logistics chain in the company's activities. To achieve the goal, such general scientific research methods as analysis and synthesis, marketing analysis, comparison, classification, systematic approach, structural-logical generalization were used. As a result of the research it was found that one of the most noticeable trends in global markets recently is the need to integrate logistics operations and control the entire logistics system (production, supply, distribution), as well as to establish relationships between the customer company and the logistics service provider. The article proves that the existence of partnership interaction is possible only when the corresponding agreed relations are established in the logistics chain, as well as when certain conditions of interaction are met. It was determined that regardless of the content of logistics chain management processes, their essence boils down to the optimization of transaction costs when organizing supplies, and the competitiveness of enterprises in the consumer goods market depends on this today.*

**Keywords:** joint-stock company, form of organization, strategic directions of interaction, corporate integration, partnership, supply chain management, logistics chain, logistics system, logistics services market, transformation.

**Introduction.** The enterprise, as an open dynamic system, uses a set of resources and the corresponding processes of their transformation to achieve the goals of its existence. The functioning and development of enterprises are impossible without the management of material, financial and information flows that make up the essence of logistics. Comprehensive integration of all elements of management of direct and reverse material, financial and informational resources, and their operational and reliable interaction determine economic and environmental effects, increasing the sustainability of the enterprise in a competitive market environment.

In view of this, there was a need for further development of theoretical provisions, substantiation of scientific and methodological approaches and development of practical recommendations for increasing the efficiency of integration processes of the logistics chain and transformation of the supply chain management system, taking into account the development trends of the global economy.

**Literature review.** Theoretical and methodological foundations, concepts, optimization models and strategies of supply chain management are outlined in a significant number of works by foreign (A. Beresford et al. [1], P. Blaik [2], D. Bowersox, D. Closs [3], H. Dźwigoł [4], A. Gunasekaran [5],

A. Harrison [6], L. Huemer [7], P. Kotler, K. Keller [8], A. Kwilinski [9], J.-J. Lambin [10], P. Murphy, D. Wood [11], D. Peppers, M. Rogers [12], V. Souitaris, G. Balabanis [13]) and Ukrainian researchers (M. Hryhorak [14], T. Kolodizieva [15], D. Kochubei [16], Ye. Krykavskiy et al. [17-19], Yu. Petrunia, T. Pasichnyk [20], V. Ponomarenko et al. [21] and others).

Theoretical analysis shows that in scientific sources on logistics problems:

the stages of determining an effective logistics chain regarding the introduction of new products at enterprises in the context of internationalization are proposed [22];

the peculiarities of the creation of supply chains in the conditions of international business and their corresponding restructuring, taking into account the specifics of logistics solutions in the conditions of globalization and competition were revealed [23];

an economic-mathematical model of supply management of commodity resources was developed, which takes into account the level of integration of participants within the supply chain [24];

identified risks in the system of customs regulation of international supply chains [25];

the main steps of risk management of supply chains of physical, physical-digital and digital products in the conditions of the digital economy are described; the author's formulation of the concept of "risk of the supply chain of physical products in the conditions of the digital economy" as an economic category that reflects the peculiarities of the perception by the management of enterprises – participants in the supply chain of objectively existing dangers and threats, the unreliability of various means and technologies, the level of knowledge, uncertainty and conflict, is provided, the lack of comprehensive information at the time of decision-making in the processes of the flow of material and its accompanying information flows in the entire supply chain [26];

the author's approach to defining the supply chain as a loop of a spiral nature of the main stages of transformation of primary resources into a final product satisfying consumer needs is substantiated [27];

scenarios of supply chain development (the world of digital networks, the world of regional networks, the world of local individualization, the world of special innovations) were considered based on the degree of integration and regional coverage according to forecast indicators without taking into account the impact of the pandemic; the main aspects of the recovery of supply chains, taking into account the pandemic, are highlighted in such areas as transparency in the supply chain, availability of stocks, realistic demand of the end consumer, optimization of production and distribution capacities, identification and preservation of logistics capacities, management of cash and net working capital [28];

it has been established that integrated logistics supply chains allow the most effective realization of the company's goals, to facilitate the company's exit from the economic crisis; the main ways of organizing cooperation of enterprises in supply chains are defined: informal and formal agreements of enterprises, creation of a strategic alliance or partnership, vertical integration; it has been proven that the construction of the logistics system of the enterprise according to the integrated type will allow reducing the total costs in the logistics channel and ensure the minimum price, which will increase the competitiveness of all participants in the chain [29; 30; 31].

However, despite such close attention to the outlined problem on the part of scientists, it remains relevant to conduct scientific research in the direction of transformation of approaches to the supply chains management, taking into account new challenges and threats.

The main **purpose** of the research is to deepen the existing and develop new organizational and management proposals for improving the integration processes of the logistics chain in enterprise activities.

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the research is the provisions of the institutional theory, in particular paradigms of evolutionary development; theory of systems, information society, network economy; concepts of sustainable development, strategic, logistics and marketing management, supply chain management, corporate governance.

Analytical reviews of specialized periodicals, results of scientific research and materials of scientific and practical conferences, publications of foreign and domestic authors, collected by the authors in the process of research became the information base of the research.

**Results and discussion.** The enterprise, as an open dynamic system, uses a set of resources and the corresponding processes of their transformation to achieve the goals of its existence. The functioning

and development of enterprises are impossible without the management of material, financial and information flows that make up the essence of logistics. Comprehensive integration of all elements of management of direct and reverse material, financial and informational resources, and their operational and reliable interaction determine economic and environmental effects, increasing the sustainability of the enterprise in a competitive market environment.

The integration process in the socio-economic aspect is “the process of formation and formation of a new integrity, ordering and coordination in time and space of its development, which is designed to perform specified functions at the social, ecological and economic levels”, which confirms the importance of logistics as a “built-in function” integration process while ensuring partnership interaction of enterprises [32].

Problems of integration of logistics chain subjects in the process of implementing their economic tasks are widely covered in foreign and domestic economic literature. So, for example, E. V. Krykavskiy et al. notes that “in a certain hypothetical dimension, specialization and massiveness exhaust themselves as potential reserves of obtaining an additional effect. Therefore, integration at qualitatively new levels of management becomes necessary, which is not the opposite of specialization as “despecialization”, but integration in new planes and spheres. Thanks to such integration, higher-order “target” systems are formed compared to the integrated parts, and this creates an opportunity to obtain an additional effect, the source of which is the integration itself” [33].

The implementation of logistics concepts in the activities of enterprises introduces changes in the work of individual structural subdivisions and requires a reorientation of activities in the direction of integration of efforts to perform logistics functions, the identification of which occurs completely under the fulfillment of logistics tasks and changes in the essence of the logistics process [34].

Foreign authors D. Bowersox and D. Closs note that in order for logistics to bring maximum strategic benefits, all its functional links must work on the basis of integration, and emphasize that “when logistics operations are largely integrated and form a key area competencies, they serve as a source of strategic advantages. The confidence that the integration of the system provides significantly greater results than the results of managing individual functions constitutes the defining paradigm of logistics” [3]. The potential possibility of logistics integration is embedded in logistics itself, the economic nature of which is expressed in a systemic approach to solving the problems of organizing the movement of flows [35].

In economic literature, the integration function of logistics is characterized by the following provisions [15]: 1) integration of the function of forming business routes with the functions of determining transportation needs; 2) coordination of operational supply management and product transportation process; 3) cooperation in the management of goods traffic through the complex use of warehouses owned by entities that perform various logistics functions (supply and sales, transport, production, etc.); 4) optimization of aggregate costs for moving products due to the economic interest of transport, commercial organizations and the enterprises served by them in improving the processes of distribution and moving products; 5) development of specific functions of goods traffic management in combination with universal functions of the management process, their rational distribution among management subjects and concentration in the relevant structural divisions.

Justifying the expediency of logistics integration, researchers in this area draw attention to its advantages [6]:

- 1) improves the choice of strategic and tactical goals and, accordingly, the forms and methods of their research;
- 2) increases the effectiveness of developing alternative options for performing management tasks, planning the production and economic activities of enterprises;
- 3) increases the effectiveness of the use of evaluation criteria for management tasks to be solved to choose the best option;
- 4) makes it possible to apply methods that provide deeper and more reliable forecasting;
- 5) increases the efficiency of analysis and control of activities, covering all links of material and cash flows.

Summarizing the analysis of the publications, we can conclude that the issues of integration in the

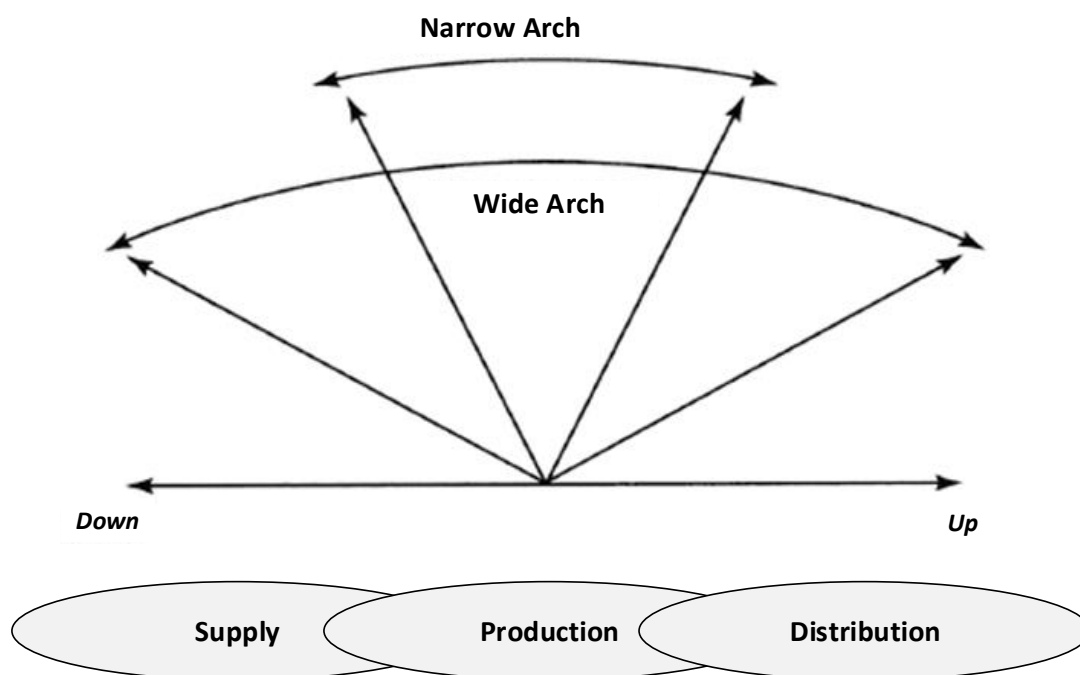
field of logistics activity are relevant at the current stage of the economic development of enterprises. The theoretical developments of leading economists in this direction are supported by the conclusions of practitioners – as a rule, managers who, when making decisions about the management of material flows, recognize the need and effectiveness of the integration of logistics functions. At the same time, insufficient attention is paid to the applied aspects of this problem, in particular, to the justification of decisions regarding the integration of logistics activities in logistics chains.

In general, the term “integration” (lat. *integratio* – restoration and whole) characterizes the gradual convergence and unification of economic subjects in the process of their interaction (interaction, mutual penetration, mutual enrichment) [36].

The advantages that the subjects of logistics integration receive are characterized [34]:

- adaptability, quick reaction to changing circumstances;
- concentration of activities on priority areas of specialization, on unique processes;
- significant reduction of expenses, their rational structure, and increase incomes;
- preventing duplication of logistics operations;
- involvement in joint activities within the network of reliable partners.

A. Harrison and R. Van Hoek found that the strategies of the widest integration lead to the highest rates of significant improvement in the results of the enterprises, they presented this in the form of “arches of integration” (*Fig. 1*). In their opinion, wider integration reduces the uncertainty of the material flow in the logistics network, which, in turn, increases efficiency and reduces the time [6].



**Figure 1 – Arches of integration**

*Source: designed on the basis of [6].*

The semantic analysis of the category “integration” is related to some concepts that also affect the ontology of the subject area. As the scientist emphasizes S. Skochylas [35], can agree with the opinion of the author A. Pilypenko regarding the replacement of integration with the concept of a system approach, where the system is considered a complete entity. In addition, integration as a process requires the presence of a mechanism for real unification of the various elements of the enterprise into a single system. Therefore, the system captures the object form of the whole with a larger image, and integration reflects the processes of its acquisition.

Achieving the greatest result from logistics associations depends on compliance with the basic principles of logistics integration, in particular [37]:

- coordination of all processes of goods movement, starting with the purchase of raw materials and ending with the delivery of finished products to consumers; integration of management and control over material flows;

- a single technology of material flow, which covers the complex of services provided to the clients of the enterprise;

- the adaptation of logistics systems to the changing conditions of the internal and external environment of logistics;

- rational organization of all elements of logistics, ensuring their consistency.

Specific forms of logistics integration are determined by a wide variety of factors, starting from the technical consistency of the main links of the logistics chain and ending with economic and legal restrictions on activity. According to the criteria of the duration of cooperation and the degree of interaction, the following forms of integration formations are distinguished: temporary cooperation, network business structures, temporary alliances, stable partnership relations, strategic alliances [34].

A general approach to combining logistics functions within the enterprise (internal integration) is the gradual integration of logistics functions with the aim of achieving a synergistic effect from their combination, which can be determined using indicators [38]:

- elimination of unnecessary and unproductive logistics processes;

- rationalization of the organizational structure;

- increasing the "intelligibility" of the environment;

- optimization of the plane and factors of competition;

- systematic, total quality management;

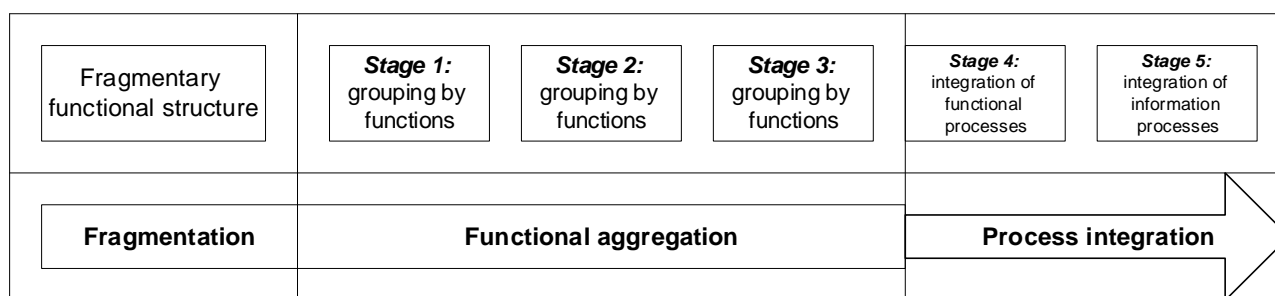
- reduction of order fulfillment time;

- decrease in the level of aggregate stocks of raw materials, semi-finished products, and finished products;

- cost, product leadership, differentiation.

The synergistic effect of logistics develops at the stages of logistics integration at the operational level, at the level of logistics processes, covers the operational management of the material flow within the phase subsystems (supply, production, distribution), the next stage is the stage of cross-functional integration of the enterprise's spheres of activity, then it partially goes beyond the boundaries of the enterprise and involves the formation of inter-organizational logistics systems and supply chains and ends with the formation of complete logistics supply chains [33].

So, the above can be summarized by the scientific opinion of D. Bowersox and D. Closs [3], who identified five stages of evolutionary development of relations between logistics subjects (*Fig. 2*).

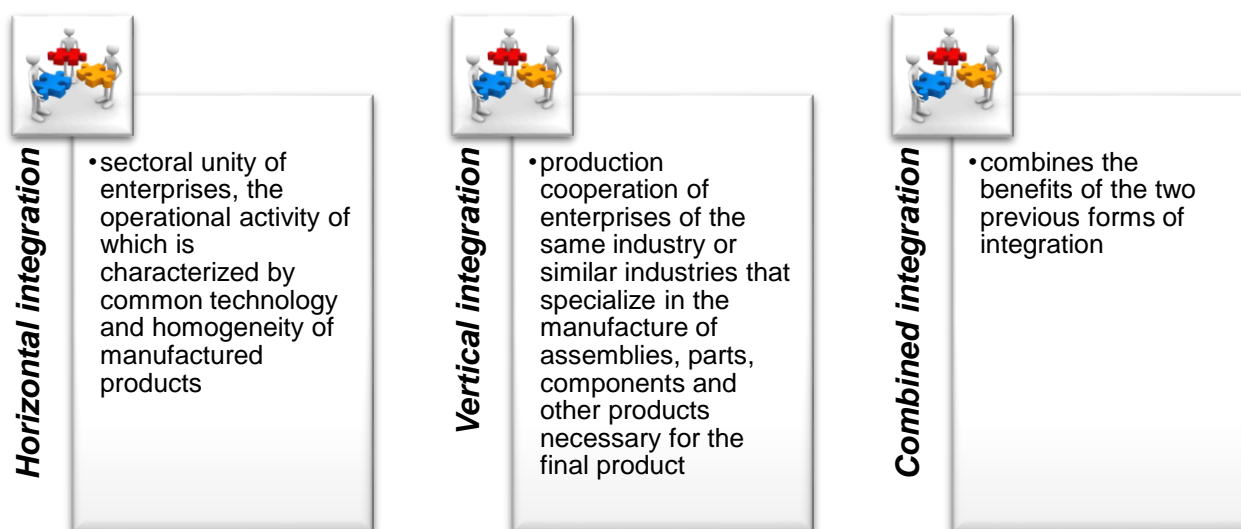


**Figure 2 – Evolutionary development of relations between logistics entities**

Source: compiled on the basis of [3].

As can be seen from *Figure 2*, the first three stages are directly related to the implementation of logistics operations. The fourth stage is associated with a qualitative transition from function management to process management. At this stage, the role of reliable information increases, and delegation of authority to independent divisions and company partners takes place.

To avoid the inconsistency of the main elements of the logistics system of the enterprise, it is advisable to supplement the internal integration with intra-industry and inter-industry logistics integration using the three possible directions shown in *Fig. 3*.



**Figure 3 – The main directions of integration**

*Source: proposed by the authors based on generalization [34].*

There is no universal option for external integration for all situations. In some cases, efforts aimed at creating and maintaining a specific form of integration may not justify themselves. Therefore, an analysis of current operations, future plans, potential partners, potential enterprises for purchase is necessary, which will help to find out to what extent a certain form of integration will be beneficial for a particular enterprise. Let's consider in *Table 1* the main ways of organizing the cooperation of enterprises in the logistics chain.

**Table 1 – Ways of organizing cooperation between enterprises in the logistics chain**

№	The method of organizing cooperation	Characteristic
1	Informal agreements of enterprises on the joint performance of certain actions	Companies can jointly purchase goods to receive discounts for the volume of purchases; combine cargo for transportation, reducing transportation costs; agree on the size of the packaging to facilitate cargo handling; use general lists of best suppliers. The advantages are flexibility and lack of obligations. Disadvantages include the fact that each of the parties can terminate cooperation without warning at any convenient time
2	Formal agreements of enterprises based on written contracts	The obligations of each of the parties are established, for example, counter deliveries (services) in exchange for favorable conditions of cooperation (for example, the supply of goods at fixed prices on the condition that the customer purchases a specified quantity of goods). The advantages are: a detailed description of the characteristics of cooperation, that is, each party clearly knows what it should do. The disadvantages are the loss of flexibility and the need to work in tougher conditions
3	Formation of a strategic alliance or partnership	The basis for such alliances is mutually beneficial cooperation in the past, when the enterprises have the confidence that none of them will be able to win if they start interacting with other partners. Strategic alliances involve long-term commitments of the parties that guarantee future orders and deliveries. This stability enables businesses to invest in improving their products and operations
4	Vertical integration	The level of vertical integration shows the extent to which the logistics chain belongs to one organization and can manifest itself in the following forms: 1) acquisition of a controlling stake in another company, thanks to which it is possible to influence operations to some extent, although not necessarily control them; 2) creation of a joint venture; 3) purchase of another organization, which is the most frequent option of external integration.

*Source: compiled on the basis of [34].*



The development of the idea of integration and effective partnership of logistics chain subjects can also be traced by the classification and characteristics of services in the logistics market (*Table 2*).

The principles of activity of integrated structures should be voluntariness, the community of economic interests, freedom to choose the organizational form of the integrated structure, equal rights of all participants of joint activities and mutual benefit of cooperation, and the contractual basis for organizing relations between participants and structures in general. Enterprises that are part of them retain their independence and rights as legal entities. Their activities are based on independently developed plans and programs of joint activities. They can create firms, centers, and production that will act according to the charter approved by the governing bodies of the integrated structure [34].

**Table 2 – Characteristics of services on the logistics market**

№	PL-provider	Description of the services provided by the PL-provider
1	First Party Logistics (1PL)	system in which all operations are performed by the cargo-owning company itself
2	Second Party Logistics (2PL)	system that makes it possible to perform a range of traditional services for the transportation and storage of goods;
3	Third Party Logistics (3PL)	system of additional services, which includes both traditional warehousing and intermediate storage (the so-called cross docking) of cargo, as well as the design and development of information systems, the use of subcontractor services
4	Fourth Party Logistics (4PL)	system that involves the combination of functions of all organizations involved in the process of supplying products. The tasks of the 4PL provider include planning, management and control of all logistics processes of the customer company in order to achieve longer-term strategic goals and expand business tasks
5	Fifth Party Logistics (5PL)	system, which is the so-called Internet logistics, is the planning, preparation, management and control of all components of a single chain of cargo transportation using electronic means of information

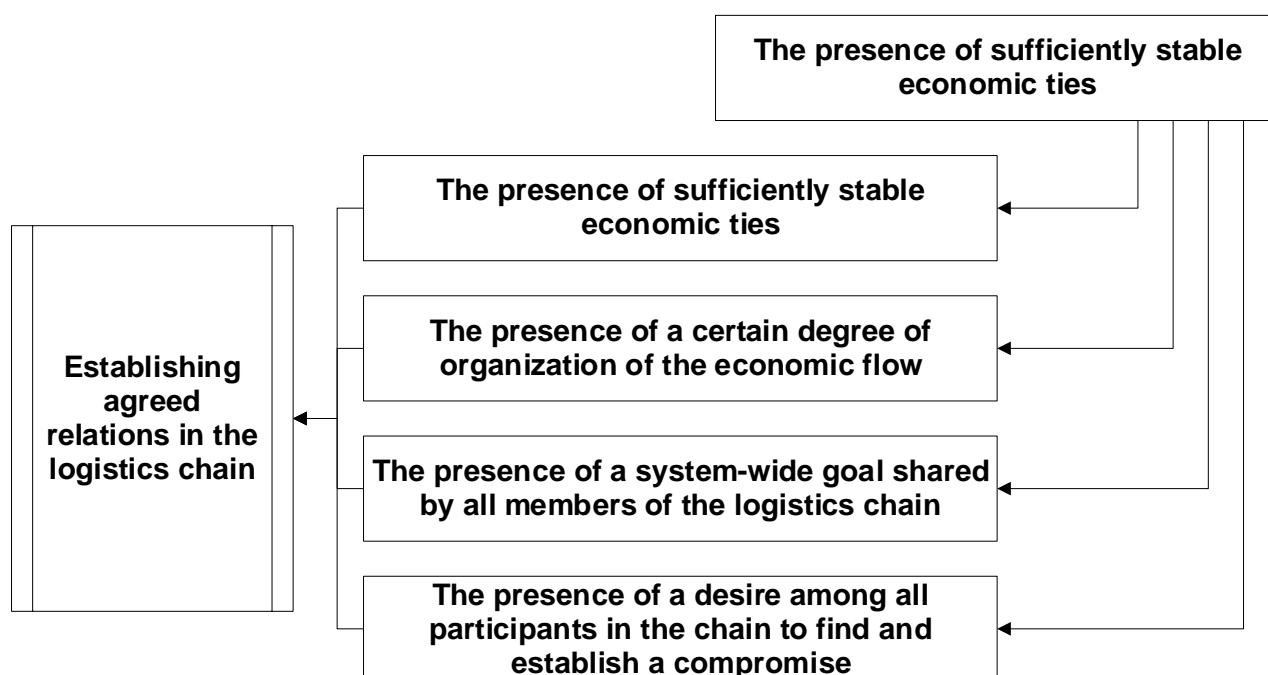
*Source: compiled on the basis of [33; 34; 35; 38].*

The need and conditions for the integration of logistics functions are determined by the strategic directions of activity and the determined logistics strategy of the enterprise. To achieve the desired integration of logistics functions and operations at the enterprise, it is necessary to consider internal activities and criteria that ensure the effective movement of material and information flows under the production program and the terms of the contract policy. Although internal integration is a necessary condition for successful operations, it alone is not sufficient to achieve the goals of a business enterprise. In the external competitive environment, the enterprise can function successfully only if it manages to involve suppliers and consumers in the integration and such external integration is carried out based on logistics chain management. It is important to determine those parameters, the observance of which will ensure the required level and result of integration [34].

In contrast to competitive relations, the existence of partnership interaction is possible only when appropriate agreed relations are established in the logistics chain, as well as under the following conditions (*Figure 4*):

- availability of sufficiently stable economic ties;
- the presence of a certain degree of organization of the economic flow;
- the existence of a system-wide goal shared by all participants of the logistics chain;
- the presence of a desire among all participants in the chain to find and establish a compromise.

**Conclusions.** Summarizing the above, it should also be noted that integration between enterprises is impossible without the concept of partnership since it is advisable for enterprises to focus on the economic essence and maximization of the effect of interaction, which generates complementary benefits of the integrated efforts of individual entities of the logistics chain.



**Figure 4 – Conditions of existence of partnership interaction between participants of the logistics chain**

*Source: compiled on the basis of [39; 40; 41].*

So, today, one of the main tasks of the enterprise is the coordination of the interaction not only of its individual divisions that perform logistics functions, but also of partner organizations (suppliers, transporters, wholesalers), which, in turn, determines the emergence and functioning of integrated logistics structures. The integration of logistics cannot be isolated from other processes and phenomena at the enterprise; therefore, it is important to understand what obstacles may arise on the path of integration of logistics functions, what advantages and disadvantages this process creates for the enterprise. In practice, such obstacles arise in connection with the organizational structure, performance evaluation system, inventory management, information technologies, and the experience of operating a knowledge exchange system at the enterprise.

Therefore, an important point in the further development of enterprises – subjects of the logistics chain is the development of integrated forms of their functioning, which arise on a contractual or joint-stock basis, covering some or most of the services provided by intermediaries. These integration forms and methods have been widely developed in recent years and are manifested in the contractual relations of industrial firms with independent trade intermediaries, in the creation of associations of consumers and producers in economic relations, in the structuring of horizontal relations of intermediary organizations. It is promising to develop integration relationships between consumers and producers based on the creation of logistics networks, which makes it possible to reduce costs, inventory handling costs and management costs.

In further studies, it is planned to substantiate the conceptual provisions and develop practical recommendations regarding the transformation of the system of corporate integration of the subjects of the logistics chain of the joint-stock company.

#### **References (in language original)**

1. Beresford A.K.C., Pettit S.J., Whittaker W. Improving supply chain performance through quality management in a global distribution environment. *International Journal of Services and Operations Management*. 2005. Vol. 1. № 1. P. 75-89.
2. Blaik P. Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarzadzania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. 480 s.
3. Bowersox D. J., Closs D. J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill College, 1996. 752 p.

4. Dźwigoł H. Research Methods and Techniques in New Management Trends: Research Results. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 1. P. 31-48. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
5. Gunasekaran A. Editorial: New service and manufacturing environments: challenges for operations management researchers and practitioners. *International Journal of Services and Operations Management*. 2005. Vol. 1(1). P. 1-6. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2005.006313>.
6. Harrison A. Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain. London: Pearson Education Limited, 2019. 496 p.
7. Huemer L. Supply Management: Value creation, coordination and positioning in supply relationships. *Long Range Planning*. 2006. Vol. 39. No. 2. P. 133-153. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.04.005>.
8. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2014. 720 p.
9. Kwilinski A. Mechanism of Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy. *Virtual Economics*. 2018. Vol. 1. No. 1. P. 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)).
10. Lambin J. J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London: Macmillan Business, 2012. 624 p.
11. Murphy P. R., Wood D. F. Contemporary Logistics. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007. 432 p.
12. Peppers D., Rogers M. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004. 627 p.
13. Souitaris V., Balabanis G. Tailoring online retail strategies to increase customer satisfaction and loyalty. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40. № 2. P. 244-261.
14. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
15. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
16. Кочубей Д. Управління мережевою структурою ланцюгів постачання. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 19-27. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)02).
17. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Україна в глобальних ланцюгах поставок. *Логістика: теорія та практика*. 2012. № 1(2). С. 92-100.
18. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу. 2-ге вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
19. Крикавський Є., Люльчак З., Циран Я., Петецький І. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 232 с.
20. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 130-139. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-09>.
21. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
22. Божанова В. Ю. Розробка і обґрунтування ефективного логістичного ланцюга щодо впровадження нової продукції на підприємствах, що втягуються в інтернаціоналізацію. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 20. С. 13-17.
23. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Т. 21. № 2. С. 48-54.
24. Чорна М. В. Модель оптимізації ланцюга поставок товарних ресурсів. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 3-6.
25. Свічкарь В. А. Ризики в системі митного регулювання міжнародних ланцюгів поставок. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6172> (дата звернення: 17.06.2023).
26. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Ризик-менеджмент ланцюгів постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 384-392.
27. Кулик В. А., Марчук В. Є., Гармаш О. М., Захарчук А. П., Градиський Ю. О. Формування глобальних ланцюгів комплексних постачань в системі агрологістики. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів*. 2019. № 16. С. 61-69.
28. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55-1. С. 87-93. <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.
29. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>.

30. Hutsaliuk O. M. The criterion of economic efficiency of structural changes in corporate integration processes. *Economic Theory and Law*. 2016. No. 2(25). P. 104-106.
31. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369-376.
32. Лісун Я. В. Логістичні системи у забезпеченні партнерської взаємодії підприємств. Actual problems of globalization: Collection of scientific articles. Thessaloniki: Midas S. A., 2016. С. 195-198.
33. Економіка логістики / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька та ін.; за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. 640 с.
34. Поплавська Ж. В., Полянська А. С. Переваги та критерії інтеграції функцій логістики. *Логістика: зб. наук. пр.* Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. Вип. № 690. С. 120-127.
35. Сkochиляс С. М. Інтеграційний процес з урахуванням особливостей логістичного ланцюга. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Т. 20. С. 295-300.
36. Мочерний С. В. та ін. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. Київ: Вид. дім «Академія», 2001. 848 с.
37. Кальченко А. Г. Логістика. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 284 с.
38. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега та ін.; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2008. 596 с.
39. Кулик В. А., Григорак М. Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент. Київ: Логос, 2013. 268 с.
40. Zaloznova Yu., Trushkina N. Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No 1. P. 63-80. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(4)).
41. Hryhorak M., Dzwigol H., Trushkina N., Shkrygun Yu. Substantiation of expediency of the complex approach for supply chains management in the COVID-19 conditions. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2021. Vol. 5. P. 6-25. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2021-5-1>.

### References

1. Beresford, A. K. C., Pettit, S. J., & Whittaker, W. (2005). Improving supply chain performance through quality management in a global distribution environment. *International Journal of Services and Operations Management*, 1(1), 75-89.
2. Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarzadzania* [Logistics. The concept of integrated management]. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (in Polish).
3. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill College.
4. Dźwigoł, H. (2019). Research Methods and Techniques in New Management Trends: Research Results. *Virtual Economics*, 2(1), 31-48. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(2)).
5. Gunasekaran, A. (2005). Editorial: New service and manufacturing environments: challenges for operations management researchers and practitioners. *International Journal of Services and Operations Management*, 1(1), 1-6. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2005.006313>.
6. Harrison, A. (2019). *Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain*. London: Pearson Education Limited.
7. Huemer, L. (2006). Supply Management: Value creation, coordination and positioning in supply relationships. *Long Range Planning*, 39(2), 133-153. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.04.005>.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2014). *Marketing Management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall.
9. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of Formation of Industrial Enterprise Development Strategy in the Information Economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)).
10. Lambin, J.-J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. London: Macmillan Business.
11. Murphy, P. R., & Wood, D. F. (2007). *Contemporary Logistics*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
12. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

13. Souitaris, V., & Balabanis, G. (2007). Tailoring online retail strategies to increase customer satisfaction and loyalty. *Long Range Planning*, 40(2), 244-261.
14. Hryhorak, M. Yu. (2017). *Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist'* [Intellectualization of the market of logistic services: concepts, methodology, competence]. Kyiv: Sik Group Ukraine (in Ukrainian).
15. Kolodizieva, T. O. (2016). *Upravlinnia lantsiuhamy postavok* [Supply Chain Management], Kharkiv: KhNEU named after S. Kuznets (in Ukrainian).
16. Kochubei, D. (2019). Upravlinnia merezhevoiu strukturoiu lantsiuhiv postachannia [Management of network structure of supply chains]. *Foreign trade: economics, finance, law*, 3, 19-27. [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)02) (in Ukrainian).
17. Krykavskiy, Ye. V., & Chornopyska, N. V. (2012). Ukraina v hlobalnykh lantsiuhakh postavok [Ukraine in global supply chains]. *Logistics: theory and practice*, 1(2), 92-100 (in Ukrainian).
18. Krykavskiy, Ye. V., Kosar, N. S., & Chubala, A. (2012). *Marketynhova polityka rozpodilu* [Marketing policy of distribution]. 2nd ed. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic (in Ukrainian).
19. Krykavskiy, Ye. et al. (2015). *Partnerski vidnosyny na rynku V2V ta V2S* [Partnership relations on the B2B and B2C market]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic (in Ukrainian).
20. Petrunya, Y. Y., & Pasichnyk, T. O. (2018). Vplyv novitnykh tekhnolohii na lohistyku ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Impact of modern technologies on logistics and supply chain management]. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 130-139. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-09> (in Ukrainian).
21. Ponomarenko, V. S., Tankov, K. M., & Lepeiko, T. I. (2010). *Lohistychnyi menedzhment* [Logistics management]. Kharkiv: INZhEK (in Ukrainian).
22. Bozhanova, V. (2013). Rozrobka i obruntuvannia efektyvnoho lohistychnoho lantsiuha shchodo vprovadzhennia novoi produktsii na pidpriemstvakh, shcho vtiahuiutsia v internatsionalizatsiiu [The efficient logistics chain development and grounding in order to introduce new product in companies that are involved in internationalization]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, 20, 13-17 (in Ukrainian).
23. Hukaliuk, A. (2015). Udoskonalennia lantsiuhiv postachannia v umovakh trendiv mizhnarodnoho biznesu [Improvement of supply chain under international business trends]. *Ekonomichnyy analiz* (Economic analysis), 21(2), 48-54 (in Ukrainian).
24. Chorna, M. (2015). Model optymizatsii lantsiuha postavok tovarnykh resursiv [Model of optimization of chain of supplying with commodity resources], *Agrosvit*, 6, 3-6 (in Ukrainian).
25. Svichkar, V. A. (2018). Ryzkyky v systemi mytnoho rehuliuвання mizhnarodnykh lantsiuhiv postavok [Risks in the system of customs regulation of international supply chains]. *Efektivna ekonomika*, 3, Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6172> (Accessed 17 June 2023) (in Ukrainian).
26. Vitlinskyi, V. V., Skitsko, V. I. (2018). Ryzyk-menedzhment lantsiuhiv postachannia v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [The Risk-Management of Supply Chains in the Conditions of Digital Economy]. *Business Inform*, 4, 384-392 (in Ukrainian).
27. Kulik, V. A., Marchuk, V. Y., Garmash, O. N., Zakharchuk, A. P., & Gradisky, Y. A. (2019). Formuvannia hlobalnykh lantsiuhiv kompleksnykh postachan v systemi ahrolohistyky [Formation of global chain integrated supply in the system of a agrarian logistics]. *Technical service of agriculture, forestry and transport systems*, 16, 61-69 (in Ukrainian).
28. Hirna, O. (2020). Lohistyka i lantsiuh postavok: vyklyky pandemii COVID-19 [Logistics and supply chain: challenges of the pandemic COVID-19]. *Black Sea Economic Studies*, 55-1, 87-93, <https://doi.org/10.32843/bses.55-14> (in Ukrainian).
29. Naboka, R., & Shuklina, V. (2020). Vplyv intehtatsii lohistychnykh lantsiuhiv postavok na pidvyshchennia potentsialu pidpriemstva [Influence of integration of logistics supply chains on increase of potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 4, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87> (in Ukrainian).
30. Hutsaliuk, O. M. (2016). The criterion of economic efficiency of structural changes in corporate integration processes. *Economic Theory and Law*, 2(25), 104-106.
31. Salyha, K. S., & Hutsaliuk, O. M. (2018). Resursno-kompetentnistna paradyhma orhanizatsii upravlinnia korporatyvnymy intehtatsiinymy protsesamy aktsionermykh tovarystv [Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies]. *Business Inform*, 10, 369-376 (in Ukrainian).

32. Lisun, Ya. V. (2016). Lohistychni systemy u zabezpechenni partnerskoi vzaiemodii pidpriemstv [Logistics systems in ensuring partnership cooperation of enterprises]. *Actual problems of globalization: Collection of scientific articles* (pp. 195-198). Thessaloniki: Midas S. A. (in Ukrainian).
33. Krykavskiy, Ye. V. et al. (2014). *Ekonomika lohistyky* [Economics of logistics]. Lviv: National Lviv Polytechnic University (in Ukrainian).
34. Poplavska, Zh. V., & Polianska, A. S. (2010). Perevahy ta kryterii intehratsii funktsii lohistyky [Advantages and criteria of integration of logistics functions]. *Lohistyka* (Logistics), 690, 120-127 (in Ukrainian).
35. Skochylias, S. M. (2015). Intehratsiyni protses z urakhuvanniam osoblyvostei lohistychnoho lantsiuha [Integration process taking into account the peculiarities of the logistics chain]. *Ekonomichnyi analiz* (Economic analysis), 20, 295-300 (in Ukrainian).
36. Mochernyi, S. V. et al. (2001). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]: in 3 vols. Kyiv: Academy, Vol. 2 (in Ukrainian).
37. Kalchenko, A. H. (2006). *Lohistyka* [Logistics]. 2nd, unchanged. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).
38. Vaselevskiy, M. et al. (2008). *Ekonomika lohistychnykh system* [Economics of logistics systems]. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic (in Ukrainian).
39. Kulyk, V. A., Hryhorak, M. Yu., & Kostiuhenko, L.V. (2013). *Lohistychnyi menedzhment* [Logistics management]. Kyiv: Lohos (in Ukrainian).
40. Zaloznova, Yu., & Trushkina, N. (2019). Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics*, 2(1), 63-80. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(4)).
41. Hryhorak, M., Dźwigoł, H., Trushkina, N., & Shkrygun, Yu. (2021). Substantiation of expediency of the complex approach for supply chains management in the COVID-19 conditions. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 5, 6-25. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2021-5-1>.

**ЯКУШЕВ Олександр Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський державний технологічний  
університет, м. Черкаси, Україна

**ТАБАЧКОВА Наталія Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Донецький національний  
технічний університет», м. Луцьк, Україна

**ТРУШКІНА Наталія Валеріївна**

кандидат економічних наук, старший  
дослідник, Науково-дослідний центр  
індустріальних проблем розвитку  
НАН України, м. Харків, Україна

**ТЕОРІЯ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА  
СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГА АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ**

**Проблема.** Підприємство, як відкрита динамічна система, використовує для досягнення цілей свого функціонування сукупність ресурсів і відповідні процеси їх перетворення. Розвиток суб'єктів господарювання неможливий без управління матеріальними, фінансовими, транспортними та інформаційними потоками. Комплексна інтеграція усіх елементів управління прямими і зворотними матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами, їх оперативна і дієва взаємодія зумовлюють синергетичний (економічний, соціальний, екологічний) ефект, підвищуючи стійкість підприємства в конкурентному середовищі. Тому на даний час виникла науково-практична проблема, яка потребує вирішення, – теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інтеграційних процесів логістичного ланцюга та трансформації системи управління ланцюгом поставок з урахуванням тенденцій розвитку глобальної економіки.

**Мета** цієї статті полягає у поглибленні наявних і розробленні принципово нових організаційно-управлінських пропозицій щодо вдосконалення процесів інтеграції логістичного ланцюга у діяльність акціонерного товариства. Для досягнення поставленої мети використано такі загальнонаукові методи дослідження, як аналіз і синтез, маркетинговий аналіз, порівняння, класифікація, системний підхід, структурно-логічне узагальнення.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення інституційної теорії, зокрема парадигми еволюційного розвитку; теорія систем, інформаційне суспільство, мережева економіка; концепції сталого розвитку, стратегічного, логістичного та маркетингового менеджменту, управління ланцюгами постачань, корпоративного управління.

**Результати.** Виявлено, що однією з найбільш помітних тенденцій на світових ринках останнім часом є необхідність інтеграції логістичних операцій і контролю за всією логістичною системою (постачання, виробництво, дистрибуція), а також налагодження взаємовідносин між клієнтами компанії та постачальника логістичних послуг. Доведено, що існування партнерської взаємодії можливе лише за умов встановлення відповідних узгоджених відносин у логістичному ланцюзі. Визначено, що незалежно від змісту процесів управління логістичними ланцюгами, їх сутність зводиться до оптимізації трансакційних витрат при організації постачань, від чого сьогодні залежить конкурентоспроможність підприємств на ринку споживчих товарів.

**Наукова новизна.** Обґрунтовано необхідність застосування механізму корпоративної інтеграції та ефективного партнерства суб'єктів логістичного ланцюга на прикладі акціонерного товариства.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що інтеграція між підприємствами неможлива без концепції партнерства, адже суб'єктам господарювання доцільно орієнтуватися на економічну сутність і максимізацію ефекту взаємодії. Це, у свою чергу, генерує взаємодоповнюючі переваги комплексних зусиль окремих суб'єктів логістичного ланцюга. Отже, сьогодні одним із головних завдань підприємства є координація взаємодії не лише його окремих підрозділів, які виконують логістичні функції, а й організацій-партнерів (постачальників, транспортників, оптовиків). Це зумовлює появу та функціонування інтегрованих логістичних структур. Доведено, що розвиток інтегрованих форм функціонування підприємств – суб'єктів логістичного ланцюга має ґрунтуватися на договірних або акціонерних засадах, охоплюючи частину або більшість послуг, що надаються посередниками. Ці інтеграційні форми й методи набули широкого розповсюдження в останні роки і виявляються у договірних відносинах промислових фірм з незалежними торговельними посередниками, у створенні об'єднань споживачів і виробників в економічних відносинах, у структуруванні горизонтальних зв'язків посередницьких організацій. Перспективним є розвиток інтеграційних зв'язків між споживачами та виробниками на основі створення логістичних мереж, що дає змогу скоротити витрати на управління ланцюгами постачань та організацію процесів логістичної діяльності.

**Ключові слова:** акціонерне товариство, форма організації, стратегічні напрями взаємодії, корпоративна інтеграція, партнерство, управління ланцюгом постачань, логістичний ланцюг, логістична система, ринок логістичних послуг, трансформація.

Одержано редакцією: 21.08.2023  
Прийнято до публікації: 18.10.2023

УДК 33.330.1.338.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-104-110>

**БОНДАР Владислава Сергіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0005-4712-6852>

bondar.vladyslava@vu.cdu.edu.ua

## РОЛЬ ІМІДЖУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РИНКОВОГО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розкрито проблему високої конкуренції на ринку товарів та послуг, наголошено на важливості створення позитивного іміджу компанії для привертання клієнтів та завоювання ринкової частки. Розглядаються зовнішні та внутрішні фактори, емоційне забарвлення, стратегічне управління та використання новітніх технологій при формуванні іміджу компанії. Розкрито роль як позитивного, так і негативного іміджу на підприємстві.*

**Ключові слова:** імідж, підприємство, лояльність, бізнес, успіх, ринок, управління, репутація, маркетинг, споживач, реклама, авторитет, комунікація, клієнт, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Сьогодні ринок товарів і послуг є висококонкурентним, адже багато різних компаній пропонують споживачам схожі товари та послуги. У цій ситуації компаніям необхідно вести активну конкурентну боротьбу, щоб завоювати частку ринку і залучити якомога більше потенційних клієнтів. Одним із способів досягнення цієї мети є створення позитивного іміджу організації. Поняття іміджу відіграє важливу роль в успіху та конкурентоспроможності компанії. Однак імідж можна трактувати по-різному, що призводить до непорозумінь і відмінностей у підходах до формування та його визначення. Це вимагає врахування різних аспектів, таких як зовнішній та внутрішній імідж, емоційне забарвлення, а також стратегічне управління в процесі формування іміджу компанії. Розуміння їх допоможе компаніям ефективно використовувати імідж як інструмент підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальність проблеми визначення ринкового успіху підприємства через його імідж в сучасних умовах визначає необхідність проведення глибоких досліджень та аналізу відомих наукових публікацій. Серед вчених, які присвятили свої дослідження цьому проблемному полю, варто виокремити провідних науковців та дослідників, які внесли суттєвий внесок у розуміння ролі іміджу у визначенні успішності комерційної діяльності підприємств. Серед провідних науковців та дослідників можна виділити таких: Т. Рябова та Н. Воєдило [8], І. Говорун та В. Макарова [7], В. Рожков [9], О. Таран-Лала, М. Зось-Кіор та М. Андрусенко [10], Баша І. та Ремез Ю. [1], які присвятили свої дослідження низці аспектів формування та впливу іміджу на успішність комерційної діяльності підприємств.

Загальна тенденція висвітлення проблеми ролі іміджу в успішності підприємств, яка виявляється у дослідженнях вищезазначених авторів, вказує на актуальність та значущість цього питання в сучасних умовах бізнес-середовища. Проте аналіз наявних досліджень і публікацій надає підґрунтя для подальших наукових розвідок у цій області та визначення стратегій оптимального управління іміджем для досягнення ринкового успіху підприємства.

**Метою статті** є визначення впливу позитивного та негативного іміджу на конкурентоспроможність підприємства, впливу на поведінку споживачів та їх рішення щодо купівлі, розкриття внутрішніх і зовнішніх аспектів іміджу та його емоційне забарвлення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сьогодні на ринку товарів та послуг існує велика конкуренція, де різні підприємства пропонують споживачам схожі товари та послуги. Виникає необхідність зайняти ринкову частку та привернути до себе як найбільше потенційних



клієнтів. Одним із засобів покращення позицій на ринку – створення позитивного іміджу організації чи підприємства. Імідж є впливом на підсвідомість людини, що в результаті спонукає до певних дій [8]. Імідж – це образ організації, підприємства, який був правильно сформований, підкріплюється аудіовізуально та сприймається, усвідомлюється суспільством і має вплив на успіх та конкурентоспроможність [2, 7].

Але кожен науковець трактує визначення цього поняття по-різному. Наприклад, А. Петровський та М. Ярошевський в короткому психологічному словникові пояснюють «як образ конкретного об'єкта, що стереотипізований, існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу стосується конкретної людини, але може також поширюватися і на певний товар, організацію, професію тощо» [3]. М. Шепель дає таке пояснення: «Імідж – індивідуальна подоба або ореол, що створюється засобами масової інформації, соціальною групою чи власними зусиллями особи для привернення до себе уваги». [3]. Ф. Котлер виражає як «сприйняття компанії або її товарів суспільством». А. Звіринців дає таке пояснення: «Імідж – сформований в суспільній свідомості образ, який стереотипізований і емоційно забарвлений». І. Альшина дає таке визначення: «Імідж – образ компанії, існуючий в поданні різних груп суспільства» [1].

Серед перших теоретиків іміджу виділяють Нікколо Макіавеллі, якому притаманне розвинене іміджеве мислення. Ця специфіка полягає в здатності розмірковувати та діяти в міжособистісному просторі, прогнозувати реакції інших та аналізувати власні дії в контексті цих реакцій. Розвинене іміджеве мислення, у найкращих формах, ґрунтується на глибокій соціальності людини та вмінні встановлювати позитивні стосунки з оточуючими. Макіавеллі стверджував: «Государеві не потрібно володіти усіма зазначеними чеснотами, але йому обов'язково слід виглядати таким, що володіє ними... Володіння цими чеснотами і їхнє беззаперечне виконання шкідливе, тоді як виглядати таким, що володіє ними, – це корисно. Іншими словами, треба виглядати перед людьми як жалісливий, вірний слову, милосердний, щирий, благочестивий – і бути таким насправді, але всередині залишати готовність проявити і протилежні якості, якщо це буде необхідно» [3].

С. Сергієнко, розкриваючи імідж підприємства, пропонує враховувати такі його аспекти:

1) «об'єктивний – суб'єктивний»: імідж розглядається як уявлення, яке існує в колективній або індивідуальній свідомості, але також як сукупність характеристик підприємства (товарів, послуг і рекламних засобів);

2) «природний – штучний». З одного боку, імідж формується природним чином, як результат реальної діяльності підприємства та оцінки характеристик соціальним середовищем. З іншого боку, при створення іміджу можуть використовуватися спеціальні соціотехнічні та психотехнічні засоби;

3) «когнітивний – емоційний», де до когнітивного відносять вербальні поняття, аудіовізуальні образи тощо, а до емоційного – відчуття, емоції, афекти тощо [3].

Також варто зазначити, що імідж тісно пов'язаний із такими поняттями як "рейтинг", "репутація", "популярність", "престиж", "авторитет" та інші. В контексті соціології, зокрема соціології управління, розглядаються такі визначення: а) рейтинг – це показник оцінки діяльності, популярності або авторитету особи, організації, групи, програми тощо, визначений соціологічним опитуванням, голосуванням тощо; б) репутація – загальна думка про кого-небудь чи щось; в) популярність – загальне визнання та прихильність широких мас, слава, відомість; г) престиж – авторитет та вплив, яким користується хто-небудь чи щось; д) авторитет – загально визнане значення, вплив та повага, які має особа, організація, колектив.

Соціологія, яка є наукою про суспільство та його розвиток, розглядає імідж у контексті теорії соціальних статусів і ролей, концепції соціальної дії та взаємодії, а також у контексті теорії конфлікту. Для соціології управління особливо важливим є вивчення того, як імідж організації чи групи впливає на їхню діяльність, як він впливає на статус соціального об'єкта та як суспільні механізми можуть бути використані для створення адекватного образу, навіть не обов'язково позитивного [3].

Вплив іміджу підприємства на споживачів формується через різноманітні аспекти та взаємодії. Нижче наведено ключові елементи, які складають імідж підприємства та визначають сприйняття ним оточуючими. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у формуванні загального враження та ставлення до підприємства.

Розглянемо деталі кожного елемента (табл. 1).

**Таблиця 1 – Елементи іміджу підприємства**

Елементи	Опис
Культура обслуговування споживачів	Система цінностей і підходів, які визначають взаємодію з клієнтами та рівень задоволеності споживачів.
Наявність стандартів виробництва та обслуговування	Офіційно визначені та дотримувані норми і стандарти, які регулюють виробничі й обслуговуючі процеси.
Територіальне місцезнаходження фірми	Географічне розташування, яке може впливати на сприйняття підприємства, зокрема, в контексті престижу та досяжності.
Культура оформлення офісу	Видимі аспекти дизайну та оформлення робочого простору, які відображають стиль та професіоналізм підприємства.
Образ підприємства щодо менеджменту та впровадження ноу-хау	Сприйняття способу управління, стратегічних рішень та інновацій, які формують унікальний образ підприємства.
Образ співробітників та їхня кваліфікація	Сприйняття персоналу, якість їхньої роботи та рівень професійної підготовки, які впливають на загальний образ підприємства.

*Джерело: побудовано на основі [5].*

Імідж є поліметричним явищем із різноманітними функціями, основне призначення якого – досягти ефекту особистого притягання. Імідж може бути як індивідуальним, так і груповим, а також стосуватися фірми чи організації. Як правило, його сприймають як позитивний.

У свою чергу, імідж поділяють на зовнішній та внутрішній. Зовнішній відображає уявлення партнерів про підприємство, зокрема уявлення про прозорість діяльності, надійність, відкритість та відданість клієнтам. Він формується на основі соціальної діяльності підприємства, а саме: спонсорстві, благодійності, вирішенні екологічних питань, охорони здоров'я тощо. Внутрішній імідж відображає ставлення працівників до підприємства. Адже працівники є не тільки фактором конкурентоспроможності, а й головним постачальником інформації для зовнішнього середовища. На внутрішній імідж мають вплив: політика компанії стосовно кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації, соціально-психологічний клімат в колективі, мотивація для покращення ефективності виконання професійних обов'язків [7].

За метою можна розглядати імідж як когнітивний, коли передається суха інформація, призначена для конкретної групи фахівців, та емоційний, коли імідж спрямований на всі контактні групи і викликає емоційну реакцію. За функціональним підходом імідж підприємства можна класифікувати за такими категоріями:

- 1) дзеркальний: це сприйняття керівництва та працівників щодо власного іміджу;
- 2) поточний: уявлення про підприємство з боку контактних груп;
- 3) бажаний: імідж, якого підприємство прагне досягти;
- 4) множинний: це різноманітні іміджі, які формуються при існуванні декількох окремих структур всередині одного підприємства [1].

За емоційним забарвленням імідж поділяється на позитивний (коли контактна аудиторія ставиться сприятливо до підприємства), нейтральний (в якому відношення суспільства є байдужим чи нейтральним) та негативний (в тому випадку, коли споживачі, контактні групи незадоволені діяльністю підприємства) [9].

Отже, формування іміджу має бути виваженим напрямом діяльності з грамотним використання маркетингових інструментів для підтримання позитивної думки клієнтів про підприємство, що допомагають досягти поставлених цілей.

Позитивний імідж впливає на сприйняття клієнтами, що в результаті призводить до покращення відносин між організацією чи підприємством та клієнтом. І навпаки, негативний імідж створить натягнуті відносини між клієнтом та підприємством. Коли у споживачів складається сприятливе враження про організацію, бренд, підприємство, вони будуть купувати їх товари все більше і більше, в результаті чого зможуть стати лояльними клієнтами та будуть рекомендувати іншим користуватися цими ж товарами або послугами.

Також споживачі часто приймають рішення про купівлю товарів та послуг на основі того, як вони сприймають це підприємство, що в результаті впливає на їх досвід та взаємодію. Посилення іміджу може викликати позитивні емоції, підвищити довіру та впевненість у споживачів, які кожного разу будуть вибирати товари або послуги одного підприємства серед інших конкурентів. В результаті, це сприяє сформуванню міцних та тривалих стосунків з клієнтами [6].

У контексті формування позитивного іміджу підприємства особливу увагу слід звертати на важливість роботи з різними комунікаційними каналами. Інтернет-платформи, соціальні мережі та традиційні засоби масової інформації стають ключовими інструментами для формування та зміцнення іміджу. У сфері управління маркетингом реклама та зв'язки з громадськістю (PR) виділяються як важливі та широко використовувані інструменти. Вони є не лише поширеними засобами взаємодії зі стейкхолдерами, а й важливими складовими маркетингового інструментарію організації, взаємодіючи з різними аспектами, функціями та факторами її внутрішньої структури [4].

Як частина управління іміджем організації, комунікаційні стратегії є дуже складними і охоплюють всі аспекти побудови та підтримки корпоративного бренду. Функція реклами та PR полягає не лише в тому, щоб донести до зацікавлених сторін інформацію про особливості та переваги організації, а й у тому, щоб позитивно впливати на створення та підтримку позитивного іміджу. Роль комунікації в контексті організаційного іміджу полягає в систематичному формуванні, поширенні, підтримці та цілеспрямованій трансформації іміджу організації серед різних цільових груп. За допомогою цих засобів, підприємство може розповісти свою унікальну історію, акцентувати увагу на корпоративній відповідальності та подіях, які підсилюють позитивне сприйняття бренду.

Окрім того, важливим аспектом є активна участь у соціальних проектах та спільнотах. Споживачі все більше цінують підприємства, які взаємодіють з громадськістю та приймають активну участь у вирішенні соціальних проблем. Це дозволяє підприємству не лише створити позитивний імідж, а й взаємодіяти зі споживачами на емоційному рівні, що є ключовим для формування довгострокових стосунків.

Основні завдання сучасної іміджевої корпоративної реклами наведені нижче (табл. 1).

**Таблиця 1 – Завдання сучасної іміджевої корпоративної реклами**

1.	Доведення до споживачької аудиторії інформації про підприємство та його діяльність, товари і послуги щодо задоволення певних потреб суспільства.
2.	Залучення інвесторів та кваліфікованих спеціалістів завдяки хорошій репутації фірми.
3.	Виправлення іміджу підприємства, якщо він дещо похитнувся, завдяки проведенню заходів багатопланового характеру з широким оповіщенням потенційної аудиторії про ці заходи соціального, культурного та рекламного спрямування.
4.	Надання споживачькій аудиторії інформації з важливих для неї питань екології, соціального розвитку підприємства, спонсорювання певних проектів тощо.

*Джерело: побудовано на основі [5].*

Наголос на інноваціях та впровадженні новітніх технологій також є важливим аспектом формування іміджу підприємства. Споживачі високо цінують підприємства, які демонструють

лідерство у своїй галузі, вдосконалюючи продукцію та послуги з урахуванням сучасних тенденцій. Також не слід забувати про значущість реакції на відгуки клієнтів та ефективне врегулювання можливих конфліктів. Відкритість і готовність вдосконалювати свою діяльність на основі отриманих відгуків стають важливими складовими створення довіри та підтримання позитивного іміджу. Таким чином, ретельне управління іміджем включає в себе комплексні стратегії комунікацій, участь у соціальних ініціативах, акцент на інноваціях та реакцію на відгуки, що сприяє не лише формуванню позитивного сприйняття, а й встановленню та утриманню міцних стосунків із споживачами.

Під час формування іміджу підприємства не останню роль відіграє стратегічне управління. Воно сприяє створенню конкурентних переваг, що забезпечать успішний розвиток підприємства. В маркетингу стратегічне управління ґрунтується на тому, що забезпечення стійкої конкурентної переваги свідчить про надання великої споживчої цінності клієнтам. Ці переваги можуть утворитися не лише внаслідок особливостей вироблених товарів та послуг, а й характеристик самого підприємства. В цьому випадку створюється стратегія, спрямована на досягнення конкурентних переваг на цільових ринках [10].

Створений міцний імідж самого підприємства та його товарів і послуг свідчить про те, що підприємство володіє унікальними бізнес-компетенціями, які підвищують цінність продукції перед споживачами. Підтримка такого сприйняття підприємства споживачами надає такі переваги:

- 1) клієнти готові платити високу ціну, незважаючи на нижчі ціни у конкурентів;
- 2) розширення частки ринку, що в майбутньому може спричинити збільшенню обсягів продажу;
- 3) відкриваються можливості для подальшого росту;
- 4) привернення уваги інвесторів [10].

Створення іміджу – це не лише створення рекламної кампанії, а дещо більше, це складний багатосторонній процес, в якому всі складові взаємодоповнюють один одного.

**Висновки.** У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі формування позитивного іміджу стає стратегічно важливим завданням для підприємств. Процес утворення іміджу виходить за межі звичайної рекламної кампанії, він є складним і має багатогранний характер з різними аспектами, взаємопов'язаними та взаємозалежними. Вплив іміджу організації чи компанії на споживачів має вирішальне значення для їхнього сприйняття та прийняття рішень. Створення позитивного іміджу сприяє не лише покращенню відносин з клієнтами, а й побудові довіри та лояльності, що є ключовими факторами довгострокового успіху організації. Зворотно, наявність негативного іміджу створює відстань між компанією та її клієнтами.

Важливим є також розрізнення між зовнішнім і внутрішнім іміджем. Побудова іміджу вимагає стратегічного підходу, а стратегічне управління відіграє визначальну роль у цьому процесі, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги, які сприяють привертанню більше клієнтів, підвищенню цінності продуктів і послуг, залученню інвесторів та розширенню присутності на ринку. Формування іміджу передбачає не лише впровадження концепційної рекламної стратегії, а й вимагає системного стратегічного підходу. Стратегічне управління, в даному контексті, виступає ключовим фактором, який гарантує стійкі конкурентні переваги. Це допомагає підприємствам привертати більше клієнтів, підвищувати цінність їхніх продуктів і послуг, залучати інвесторів та розширювати свою присутність на ринку, а також сприяє впровадженню ефективної стратегії управління стосунками зі стейкхолдерами.

Таким чином, конструювання позитивного іміджу є визначальним елементом успішного ведення бізнесу, вирішальним для завоювання довіри та лояльності споживачів, розширення можливостей та збереження конкурентоспроможності на ринках.

#### Список використаних джерел

1. Баша І., Ремезь Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28.

2. Імідж товару і його роль у забезпеченні конкурентоспроможності. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/37652/> (дата звернення: 11.09.2023).
3. Поняття іміджу та його використання у зв'язках із громадськістю. зв'язки з громадськістю. українські підручники та статті. *Електронна бібліотека підручників онлайн*. URL: <https://posibniki.com.ua/post-tema-ponyattya-imidzhu-ta-iogo-vikoristannya-u-zvyazkah-iz> (дата звернення: 11.09.2023).
4. Сучасні технології формування іміджу територій. *Stud*. URL: <https://stud.com.ua/136266/marketing/suchasni-tehnologiyi-formuvannya-imidzhu-teritoriy> (дата звернення: 11.09.2023).
5. Формування іміджу інформаційного підприємства і його товару. *Pidru4niki*. URL: <https://pidru4niki.com/73998/marketing/formuvannya-imidzhu-informatsiynogo-pidpriyemstva-tovaru> (дата звернення: 11.09.2023).
6. Brand image excellence: strategies for businesses. *Medium*. URL: <https://medium.com/theymakedesign/brand-image-a2e8fc77002d> (дата звернення: 11.09.2023).
7. Govorun I., Makarova V. Directions for formation of a positive image of enterprise. *Market infrastructure*. 2019. No. 37. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-29> (дата звернення: 11.09.2023).
8. Riabova T., Voiedylo N. The role of image in ensuring the market success of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2020. No. 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.107> (дата звернення: 11.09.2023).
9. Rozhko V. I. The theoretical and practical aspects of the formation of the image of enterprise. *The problems of economy*. 2023. Vol. 2, no. 56. P. 168–175. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-168-175> (дата звернення: 11.09.2023).
10. Taran-Lala O., Zos-Kior M., Andrysenko M. The image of the enterprise as a factor influencing its competitiveness. *Agrosvit*. 2020. No. 7. P. 18. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.18> (дата звернення: 11.09.2023).

#### References

1. Basha I., Remez Yu. (2021). Teoretychni ta praktychni zasady imidzhu pidpriyemstva v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 28.
2. Biblioteka BukLib.net (2023). Imidzh tovaru i yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti. URL: <https://buklib.net/books/37652/> (Accessed: 11.09.2023).
3. Elektronna biblioteka pidruchnykiv onlain (2023). Poniattia imidzhu ta yoho vykorystannia u zviyazkakh iz hromadskistiu. zviyazky z hromadskistiu. URL: <https://posibniki.com.ua/post-tema-ponyattya-imidzhu-ta-iogo-vikoristannya-u-zvyazkah-iz> (Accessed: 11.09.2023).
4. Stud (2023). Suchasni tekhnolohii formuvannia imidzhu terytorii. URL: <https://stud.com.ua/136266/marketing/suchasni-tehnologiyi-formuvannya-imidzhu-teritoriy> (Accessed: 11.09.2023).
5. Pidru4niki (2023). Formuvannia imidzhu informatsiinoho pidpriyemstva i yoho tovaru. URL: <https://pidru4niki.com/73998/marketing/formuvannya-imidzhu-informatsiynogo-pidpriyemstva-tovaru> (Accessed: 11.09.2023).
6. Medium (2023). Brand image excellence: strategies for businesses. URL: <https://medium.com/theymakedesign/brand-image-a2e8fc77002d> (Accessed: 11.09.2023).
7. Govorun I., Makarova V. (2019). Directions for formation of a positive image of enterprise. *Market infrastructure*, 37. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-29> (Accessed: 11.09.2023).
8. Riabova T., Voiedylo N. (2020). The role of image in ensuring the market success of the enterprise. *Efektivna ekonomika*, 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.107> (Accessed: 11.09.2023).
9. Rozhko V. I. (2023). The theoretical and practical aspects of the formation of the image of enterprise. *The problems of economy*, 2, 168–175. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-168-175> (Accessed: 11.09.2023).
10. Taran-Lala O., Zos-Kior M., Andrysenko M. (2020). The image of the enterprise as a factor influencing its competitiveness. *Agrosvit*, 7, 18. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.18> (Accessed: 11.09.2023).

**BONDAR Vladyslava**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **THE ROLE OF THE IMAGE IN ENSURING THE MARKET SUCCESS OF THE ENTERPRISE**

**Introduction.** *In the modern world of goods and services, competition among businesses in the market is highly intense, as many companies offer similar products and services. In the conditions of such significant competition, the necessity of gaining market share and attracting the attention of potential customers becomes crucial. One of the effective ways to achieve these goals is the creation of a positive company image. The image, shaping society's perception of the organization, has a tremendous impact on the success and competitiveness of the enterprise.*

**Purpose.** *The aim of the article is to analyze scientific works of researchers regarding the role of a company's image in the modern market. It seeks to explore how the image influences the enterprise and its success in the market, determine the impact of positive and negative images on the company, its consumers, and their purchasing decisions, and examine both internal and external aspects of the image as well as its emotional coloring.*

**Results.** *The article addresses the issue of high competition in the market of goods and services and emphasizes the importance of creating a positive company image to attract clients and gain market share. The authors highlight the diversity of interpretations of the concept of "image" and underscore the necessity of considering various aspects such as external and internal factors, emotional coloring, and strategic management in the formation of a company's image. The analysis of key research and publications in the field of studying the role of the image in the market success of enterprises is supported by the works of leading scholars. The article outlines research goals, including analyzing the role of both positive and negative images in a company, examining external and internal images, and exploring their emotional nuances. The authors aim to reveal the impact of developing a strong image on the success and competitiveness of a company in today's market conditions. The article delves into various definitions of the "image" concept and provides a detailed analysis of both external and internal images from an emotional perspective.*

**Originality.** *The research and obtained results involve highlighting various aspects of the image and its impact on businesses and organizations. It also includes the methodology of image formation and its strategic management.*

**Conclusion.** *In a world of high competition, the importance of creating and managing a company's image becomes crucial for achieving success and competitiveness. Thoughtful formation of external and internal images, effective use of strategic management, and marketing tools enable businesses to attract customers, expand market opportunities, and maintain consumer confidence in choosing their products and services. A positive image, as a result of the right strategy, becomes a critical factor in building lasting and mutually beneficial relationships with stakeholders, ensuring a sustainable competitive advantage in the market.*

**Keywords:** *image, enterprise, loyalty, business, success, market, management, reputation, marketing, consumer, advertising, authority, communication, client, competitiveness.*

*Одержано редакцією: 15.09.2023  
Прийнято до публікації: 20.11.2023*

УДК 330.132.6

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-111-116>**БІЛОУС Світлана Петрівна**

доктор економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>  
lyampochka@vu.cdu.edu.ua

**СИНІЦЯ Інна Юріївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти, Черкаський національний  
університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0005-2299-0089>  
synycza.inna@vu.cdu.edu.ua

## СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*У статті викладено теоретичні аспекти дослідження ризикології та розвитку ризик-менеджменту в умовах глобальних змін. Розкрито еволюцію ризик-менеджменту та його значення для успішного функціонування підприємств. Показані можливі механізми впровадження інновацій у сфері ризик-менеджменту, зокрема технологій штучного інтелекту. Визначено шляхи мінімізації ризиків, підкреслено важливість цифрових інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств та удосконалення процесів управління ризиками.*

*Ключові слова: система ризик-менеджменту, ринкові умови господарювання, мінімізація ризиків, види ризиків, оцінювання ризиків, цифрові технології.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання все більше підприємств стикаються з ризиками через економічну ситуацію в країні. Проте не всі готові до них і не всі вміють правильно та без втрат справлятися з ризиковими ситуаціями. Деякі компанії до сих пір використовують застарілі методи й способи боротьби з ризиками, які були розроблені на початку століття та є вже неактуальними. Також проблема є в тому, що більшість суб'єктів господарювання не мають належної бази та методик виявлення й аналізу ризиків через свою некомпетентність та помилковість думки, що їм це не потрібно. Все це зумовлює необхідність розробки такої системи ризик-менеджменту, яка допомагала б підприємствам мінімізувати ризики, ефективно виявляти їх на ранніх стадіях. Існує необхідність уточнення трактувань понять ризик, ризикологія та аналізу видів ризиків для кращого усвідомлення сутності проблеми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Визнання та розуміння ризиків в контексті управління організаціями, можливо, не є занадто складною проблемою. Однак наявні підходи, які широко розкриваються в академічній літературі та включаються до різноманітних навчальних програм, переважно відносяться до умов, які можна охарактеризувати як умовно стабільні умови господарської діяльності. Існує досить великий обсяг праць та доробок вітчизняних і зарубіжних науковців щодо розвитку системи ризик-менеджменту підприємства в сучасних умовах. Серед них можна виділити таких авторів: Н. Буняк [1], В. Балдинюк [2], О. Сосновська [3], Г. Ткачук [4], Е. Данілова [5], І. Посохов [10] тощо. Більшість дослідників в основному приділяють увагу вивченню ризиків, які виникають у процесі підприємницької діяльності, визначенню факторів ризиків та первинних джерел їх виникнення, а також розгляду особливостей методів оцінки та контролю рівня ризику. Водночас у сучасних умовах воєнного стану, посилення внутрішніх та зовнішньоекономічних ризиків суб'єкти вітчизняного бізнесу стикаються з низкою кризових ситуацій, розв'язання яких вимагає збільшення знань у сфері ризик-менеджменту.

**Метою** дослідження є розкриття особливостей ризикології та ризик-менеджменту, аналіз різних видів ризиків та сучасних проблем та викликів у сфері управління ризиками. У статті визначено основні концепції та принципи управління, орієнтованого на ризик, розглянуто методи й інструменти для визначення, оцінки та управління різними видами ризиків на підприємствах. Дослідження проведено з урахуванням останніх тенденцій у галузі управління ризиками.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сучасний світ не можна уявити без ризиків. Вони виникають у повсякденному житті, роботі та бізнесі. Проте саме поняття ризик-

менеджменту існує дуже давно та пройшло декілька етапів та трансформацій. Початок йому був покладений ще в середньовіччі, коли торговці та мандрівники вперше стали усвідомлювати необхідність передбачення можливих ризиків. Проте, справжній початок розвитку ризик-менеджменту припадає на ХХ століття, коли підприємства почали використовувати структуровані методи для ідентифікації, оцінки та керування ризиками.

Загалом розвиток поняття ризик-менеджменту включає в себе декілька періодів. Перший період – 1945 рік – середина 60-х років ХХ ст. У 1952 році Гаррі Марковіц опублікував свою статтю «Вибір портфеля» у журналі *Journal of Finance*, в якій вивчав взаємозв'язок між доходністю та дисперсією цінних паперів. Результати аналізу, проведеного автором, слід розглядати як основу для формування та розвитку сучасної моделі оцінювання ризику.

Другий період охоплює середину 60-х років ХХ ст. – середину 90-х років ХХ ст. Питання управління ризиками втрачає свій ексклюзивний характер, який раніше був притаманний лише фахівцям у сфері страхування. Ризики тепер стають предметом професійного інтересу для всіх учасників управлінського процесу. У 1966 р. *Insurance Institute of America* запроваджує практику здачі іспитів для отримання кваліфікаційного свідоцтва в галузі управління ризиками.

Третій період – середина 90-х років ХХ ст. – початок ХХІ ст. Питання управління ризиками тепер включаються у стратегію розвитку компаній. На рівні організацій впроваджується політика управління ризиками.

Четвертий період – початок ХХІ ст. – наш час. Прогрес у сфері інтернет-технологій та розвиток ІТ-індустрії визначають основу для аналізу ризиків на глобальному рівні. Сучасна практика ризик-менеджменту все частіше пов'язується не стільки із чинниками, що впливають на конкретні організації чи підприємства, а з впливом глобальних процесів [6].

Через багато років розвитку та навчання на помилках була розроблена єдина система управління ризиками на підприємстві (ERM). ERM – це найсучасніший підхід до управління ризиками, з якими стикається організація. Крім того, вона вважається дисципліною, яка дозволяє компаніям у будь-якому секторі економіки оцінювати, використовувати, фінансувати та контролювати різні ризики з метою збільшення вартості організації, захисту ресурсів, збереження гарного іміджу та забезпечення виживання компанії в часі. Таким чином, ERM відповідає не лише за зменшення загроз і небезпек, а й за перетворення їх на можливості та переваги для організації [7].

Система ризик-менеджменту є важливим інструментом, спрямованим на забезпечення сталості й успіху в умовах невизначеності та змін в сучасному бізнес-середовищі. Ризик-менеджмент визначається як система, яка включає у себе різноманітні методи, прийоми і заходи з метою передбачення настання ризикових подій і обґрунтування заходів для уникнення або зменшення негативних наслідків, пов'язаних з їх виникненням. Головною метою цієї системи є забезпечення максимальної стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до невизначеності, конфліктності та змінливості оточуючого середовища. Суб'єктом у системі ризик-менеджменту є особи чи групи осіб, які мають необхідну компетенцію в управлінні ризиками та проявляють зацікавленість у досягненні результатів діяльності об'єкта ризик-менеджменту. Об'єктом вищезазначеного поняття є потенційні джерела та фактори ризику, які можуть викликати негативний вплив на операційну діяльність підприємства, а також визначені небезпеки і загрози [8].

Система ризик-менеджменту використовує два типи методів: загальні (включають економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти), та спеціальні (застосовуються для виконання конкретних функцій у межах ризик-менеджменту). Впровадження ризик-менеджменту як стратегічного інструменту має різноманітні переваги, які вказують на важливість впровадження цього інструменту і відображають його значущу роль у забезпеченні стабільності й успішності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Управління ризиками на підприємстві є динамічним процесом, який має гарантувати своєчасну реакцію на виникнення конкретних подій або формування обставин в умовах невизначеності. Крім того, він повинен допускати створення різних альтернативних варіантів реагування на здійснення операцій, проєктів або конкретних видів діяльності відповідно до визначених цілей.



До основних структурних елементів системи ризик-менеджменту в сучасних ринкових умовах відносять [2]: 1) визначення концепції ризик-менеджменту. Необхідно аналізувати зовнішні особливості бізнес-середовища, внутрішні характеристики підприємства, а також параметри ризик-менеджменту, в межах яких буде реалізовуватися процес; 2) розроблення і прийняття схеми управління ризиком. Визначаються операції бізнесу, які можуть бути пов'язані з ризиком, проводиться їх класифікація за рівнем ймовірного ризику; 3) участь вищого керівництва в ризик-менеджменті. Керівництво формує органи, які займаються управлінням ризиками, встановлює взаємозв'язок між управлінськими підрозділами та розробляє стратегічні стандарти щодо ризиків для ключових бізнес-процесів; 4) ідентифікація ризиків. На цьому етапі необхідно визначити, які саме види ризиків можуть завадити розвитку підприємств; 5) аналіз ризиків. Він включає в себе оцінку ймовірності їх виникнення та визначення можливих наслідків. Метою аналізу ризиків є розробка стратегій управління ризиками для мінімізації впливу негативних подій на досягнення мети організації; 6) оцінка ризиків. Порівнюючи рівень ризику з раніше визначеними критеріями, визначається баланс між потенційними перевагами і можливими негативними наслідками за допомогою отриманих даних та параметрів моделі ризик-менеджменту. Це дозволяє приймати рішення щодо масштабу і характеру ризиків, визначати управлінський вплив на них та встановлювати пріоритетні напрями діяльності, пов'язані з управлінням ризиками; 7) прийняття та реалізація рішень. Розробляються і впроваджуються економічно обґрунтовані стратегії та плани заходів з метою зменшення витрат, які виникають унаслідок ризикованих ситуацій, та максимізації вигод; 8) контроль результатів. Важливо систематично відслідковувати показники результативності процесу ризик-менеджменту, який є фундаментом для аналізу та підвищення ефективності цього процесу на всіх етапах управління ризиками, з метою постійного вдосконалення діяльності.

Для того, щоб успішно інтегрувати цю систему в роботу суб'єкта господарювання, необхідно дотримуватися таких принципів [9]:

- основою для управління ризиками є інформація, яка є легко доступною, актуальною, достовірною та повною;
- ризик-менеджмент повинен бути нероздільним від основної діяльності підприємства та бізнес-процесів;
- прийняття і виконання рішень повинно відбуватися з урахуванням аналізу ризиків та їх впливу на економічну діяльність;
- ризик-менеджмент – це інструмент, який прозоро враховує інтереси зацікавлених сторін у вирішенні завдань на всіх рівнях підприємства;
- керівництво підприємства повинно створювати умови для неперервного розвитку системи управління ризиками, щоб в разі необхідності вирішувати нові завдання.

Допомогти виявляти різні види ризиків можуть також міжнародні стандарти з ризик-менеджменту, які визначають процедури для виявлення ризиків та надають алгоритм дій у випадку їх прояву. Відомості, які містяться у цих стандартах, надають конкретну та якісну інформацію про різні групи ризиків та специфіку ризик-менеджменту (табл. 1).

Спочатку пандемія коронавірусу, а потім і повномасштабна війна показали, що українські підприємства не готові до ризиків, які виникали в процесі їх діяльності. Багато з них припинили своє існування через те, що не змогли вчасно виявити, правильно оцінити та підібрати ефективний шлях подолання ризиків. У 21 столітті створено багато програм і технологій, які суб'єкти господарювання можуть використовувати у своїй діяльності для подолання ризикових ситуацій. Однією з таких інновацій можна назвати штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Система AI може допомогти при виявленні та аналізі ризиків. Також можна використовувати різні чати, в яких присутній штучний інтелект, для того щоб працівники могли радитись та приймати найбільш оптимальні рішення й заходи для нівелювання ризикових ситуацій. Машина навчання може застосовуватись для розробки моделей прогнозування ризиків на основі історичних даних та змінюваних параметрів.

Таблиця 1 – Міжнародні стандарти ризик-менеджменту

Стандарт	Сутність стандарту
ISO 31000:2018 Управління ризиками. Принципи та рекомендації	Основний стандарт у сфері ризик-менеджменту, включає принципи та загальні вказівки щодо виявлення й ефективного управління ризиками. Цей стандарт забезпечує загальне розуміння процесу розробки, впровадження та підтримки ефективної системи управління ризиками в конкретній галузі чи підприємстві.
Австралійсько-новозеландський стандарт з ризик-менеджменту AS/NZS 4360:2004	Стандарт є універсальним і вимагає адаптації до конкретних потреб кожного підприємства. Він відповідає світовим вимогам щодо загальних принципів управління ризиками на підприємствах будь-якого розміру, як приватних, так і державних. Цей стандарт надає керівникам інформацію про специфіку окремих етапів управління ризиками, дозволяючи ефективно структурувати систему управління ризиками в межах конкретного проекту.
Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA)	Ризик-менеджмент розглядається як ключовий компонент стратегічного управління підприємством та (або) проектами, спрямований на ідентифікацію та керування ризиками. Документ включає основні визначення, роз'яснення внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, процеси управління ризиками, методологію та технологію оцінки ризиків, а також загальні обов'язки ризик-менеджера. Також надає рекомендації щодо створення системи управління ризиками на підприємстві.
BASEL II: Міжнародні стандарти вимірювання капіталу – доопрацьована угода	Включає критерії регулювання банківської сфери з метою підвищення ефективності управління ризиками в банківському секторі, що сприятиме зміцненню стабільності фінансової системи загалом. Визначає обов'язкові процедури управління ризиками та вимагає покращення фінансового забезпечення власним капіталом. Фінансові установи використовують спеціальні рейтинги для оцінки кредитних ризиків позичальників.
Комплексні основи ризик-менеджменту в межах усієї компанії (COSO), США	Містить рекомендації для керівництва щодо оцінки, опису та вдосконалення внутрішнього аудиту, представляючи загальну модель внутрішнього аудиту, яку компанії та організації можуть використовувати для оцінки власних систем управління. Цей документ детально розглядає концептуальні основи управління ризиками підприємств і надає інформацію та рекомендації для створення корпоративної системи ризик-менеджменту в межах підприємства.
Південноафриканський стандарт «KING II»	Представляє собою збірник типових рішень, які використовуються у практиці менеджменту, він постійно доповнюється та слугує посібником для навчання фахівців у галузі ризик-менеджменту. У цьому стандарті виразно визначається концепція процесу та бажані етапи його втілення.

Інша технологію, яку можна впроваджувати на підприємстві – це блокчейн-технології, які дозволяють створювати безпечний та прозорий реєстр транзакцій та документів, зменшувати ризики фальсифікації та зберігати дані. Крім того, вони підвищують відкритість та довіру до інформації шляхом використання децентралізованих систем.

**Висновки.** Ризик-менеджмент існує вже довгий період часу, проте його найвідчутніший розвиток розпочався у середині 60-х років минулого століття. Система ризик-менеджменту включає різноманітні підходи і методи до аналізу й оцінки ризиків. Також ця система забезпечує максимальну стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до невизначеності, конфліктності й мінливості оточуючого середовища. Для кращої роботи підприємств розроблені міжнародні стандарти, які допомагають швидко та ефективно позбуватися ризиків, які виникають. Існують різні структурні елементи, які включаються у систему ризик-менеджменту. Це, зокрема, визначення концепції, розроблення і прийняття схеми управління ризиком, участь вищого керівництва, ідентифікація, аналіз, оцінка ризиків, прийняття та контроль рішень.

Щоб підприємство ефективно працювало та справлялося з ризиковими ситуаціями, необхідно дотримуватися деяких принципів. Наприклад, ризик-менеджмент має бути нероздільним від основної діяльності компанії. Також керівництво повинно приймати безпосередню участь у вирішенні ризикових ситуацій. Крім того, всі рішення, які стосуються ризиків, повинні прийматися тільки після повного їх аналізу та оцінки.

Головною перевагою інновацій, зокрема штучного інтелекту, є виключення людського фактору, автоматизація процесів, глибокий аналіз, зменшення витрат та оптимізація ресурсів. Загалом використання штучного інтелекту в системі ризик-менеджменту сприяє підвищенню рівня захищеності та конкурентоспроможності підприємства шляхом більш точного та прогностичного управління ризиками.

#### Список використаних джерел

1. Буняк Н. Сутнісні характеристики системи управління ризиками підприємства. Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку. 2023. С. 79–83. URL: <http://volyn.maup.com.ua/pro-institut/konferencii/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-vektori-modernizacii-ekonomiki-ukraini-v-konteksti-stalogo-rozvitku-29-30travnja-2023roku.html> (Дата звернення: 12.08.2023).
2. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (Дата звернення: 12.08.2023).
3. Сосновська, О., Деденко, Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70-79. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (Дата звернення: 12.08.2023).
4. Ткачук Г., Виговський В., Ренчковська В. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 63. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17> (Дата звернення: 12.08.2023).
5. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09) (Дата звернення: 12.08.2023).
6. Мороз В., Мороз С. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для студентів. Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3be8995-acd3-4ab8-928f-1c5ff30f3584/content>.
7. Бланко-Меса Ф., Рівера-Рубіано Дж., Патіньо-Ернандес Х., Мартінес-Монтанья М. (2019). Важливість управління ризиками підприємства у великих компаніях. *Технологічний та економічний розвиток економіки*. № 25 (4). С. 600-633. URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9380> (Дата звернення: 12.08.2023).
8. Коленда Н. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. URL: <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3929-kolenda-n-v-ponyattya-sistemi-rizik-menedzhmentu-pidpriemstva> (Дата звернення: 12.08.2023).
9. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (Дата звернення: 12.08.2023).
10. Посохов І., Ходирєва О., Кабиш Г. Сучасні міжнародні стандарти з ризик-менеджменту. 2017. URL: [https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30666/1/Posokhov\\_Suchasni\\_mizhnarodni\\_2017.pdf](https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30666/1/Posokhov_Suchasni_mizhnarodni_2017.pdf) (Дата звернення: 12.08.2023).

#### References

1. Bunyak N. (2023). Essential characteristics of the enterprise's risk management system. Vectors of modernization of the economy of Ukraine in the context of sustainable development, 79-83. URL: <http://volyn.maup.com.ua/pro-institut/konferencii/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-vektori-modernizacii-ekonomiki-ukraini-v-konteksti-stalogo-rozvitku-29-30travnja-2023roku.html> (Accessed: 12.08.2023).
2. Baldinyuk V. (2023). Risk management as a tool for managing the activities of business entities. *Economy and society*, 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (Accessed: 12.08.2023).
3. Sosnovska O., Dedenko L. (2019). Risk management as a tool for ensuring stable operation of the enterprise in conditions of uncertainty. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1, 3, 70–79. URL: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (Accessed: 12.08.2023).
4. Tkachuk H., Vyhovskyj V., Renchkovskaya V. (2022). Risk management in the enterprise management system. *Market infrastructure*, 63. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-17> (Accessed: 12.08.2023).

5. Danilova E. (2018). Methodology of risk-oriented approach to economic security management of the enterprise. *Modern Economics*, 12. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-09) (Accessed: 12.08.2023).

6. Moroz V. (2018). Risk management: study guide. Kharkiv: NTU "KhPI", 21. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f3be8995-acd3-4ab8-928f-1c5ff30f3584/content> (Accessed: 12.08.2023).

7. Blanco-Mesa, F., Rivera-Rubiano, J., Patiño-Hernandez, X., & Martinez-Montaña, M. (2019). The importance of enterprise risk management in large companies in Colombia. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(4), 600-633. URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9380> (Accessed: 12.08.2023).

8. Kolenda N. V. (2018). Concept of enterprise risk management system. *Economics and enterprise management*, 22. URL: <http://global-national.in.ua/issue-22-2018/30-vipusk-22-kviten-2018-r/3929-kolenda-n-v-ponyattya-sistemi-rizik-menedzhmentu-pidpriemstva> (Accessed: 12.08.2023).

9. Chaykina A. (2022). Features of the integration of risk management into the enterprise management system. *Economy and society*, 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (Accessed: 12.08.2023).

10. Posokhov I., Khodyreva O., Kabysch G. (2017). Modern international standards for risk management. URL: [https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30666/1/Posokhov\\_Suchasni\\_mizhnarodni\\_2017.pdf](https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/30666/1/Posokhov_Suchasni_mizhnarodni_2017.pdf) (Accessed: 12.08.2023).

#### **BILOUS Svitlana**

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

#### **SYNYTSIA Inna**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### **RISK MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE UNDER MARKET CONDITIONS OF ECONOMY**

**Introduction.** *Unfortunately, the modern world cannot be imagined without risks. They arise in everyday life, work and business. Every company has had to deal with risks at least once, but not everyone can handle them. First the coronavirus, then the war showed that Ukrainian businessmen do not know what to do in risky situations. Most of the companies have closed. In order to avoid the decline of the enterprise, it is necessary to use modern and innovative ways of combating risks, to be guided by international standards and to implement the principles of risk management.*

**The purpose** of the article is to study the science of riskology and risk management, a comprehensive review of various types of risks and the analysis of modern problems and challenges related to risk management at enterprises in global market conditions.

**Methods.** *During the writing of the article, the methods of analysis, assessment of the concept of risk management were used, and scientific sources, which have the necessary and comprehensive information, were researched.*

**Results.** *The results of the conducted research showed the evolution of the concept of risk management, the characteristics of the risk management system, its key aspects and the principles that the enterprise must adhere to in order to function effectively.*

**Originality.** *The main scientific novelty of this work lies in highlighting the development of concepts, methods and principles that will help the business entity in risky situations. Also new is the introduction of innovative methodologies and analytical tools, such as machine learning algorithms and artificial neural networks, for forecasting, detection and strategic risk management.*

**Conclusions.** *The practical significance of this article is that businesses can use the following tips and methods to minimize and avoid risks in today's market conditions. The importance of integrating digital innovations for improving risk management strategies and increasing the competitiveness of enterprises is emphasized. Also, by implementing the described methods, business entities will be able to effectively identify, assess and deal with risks in their daily work. In addition, other students or researchers may use this article in their risk management system research.*

**Keywords:** *risk management system, market conditions of business, risk minimization, types of risks, enterprises, identification of risks, risk assessment, digital innovations.*

Одержано редакцією: 03.09.2023  
Прийнято до публікації: 12.11.2023

УДК 658:005.93]:641-027.45(045)

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-117-124>

**КОШОЛАП Ярослава Русланівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0005-6286-4482>

kosholap.yaroslava@vu.cdu.edu.ua

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті розкрито проблеми розвитку системи управління безпекою харчових продуктів на підприємствах. Дано визначення поняття «безпеку продукції» та проведено аналіз системи НАССР на підприємствах. Висвітлено основні принципи НАССР, а також розкрито переваги та недоліки цієї системи. Виявлено проблеми з безпекою харчових продуктів в Україні. Розкрито аспекти впровадження в Україні стандартів якості, контролю якості та сучасних технологій в контексті гарантування безпеки харчових продуктів.*

**Ключові слова:** безпеку харчових продуктів, система НАССР, якість, принципи безпеки, менеджмент якості, харчові продукти, сільськогосподарська продукція, продукція тваринництва.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де харчова промисловість характеризується не лише розмаїттям продуктів, а й високими стандартами безпеки, система менеджменту безпеки харчових продуктів є невід'ємною частиною виробничого процесу. Шанси підприємств на успіх у цій сфері нерозривно пов'язані з їхньою здатністю гарантувати споживачам безпеку та якість їхньої продукції. Забезпечення безпеки харчових продуктів стає завданням, важливим не лише для відповідності законодавчим вимогам, а й для збереження довіри споживачів та конкурентоспроможності на ринку. Система менеджменту безпеки харчових продуктів, визначена, зокрема, стандартами НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), відіграє ключову роль у досягненні цих цілей та ефективному управлінні ризиками. У зв'язку зі зростаючими вимогами до безпеки харчових продуктів, важливість впровадження ефективних та сучасних систем менеджменту стає надзвичайно актуальною.

В умовах сучасного світу, де харчовий ринок стає все більш глобальним та різноманітним, питання безпеки харчових продуктів стає пріоритетним завданням для країн, виробників та споживачів. Забезпечення якості та безпеки харчових продуктів стає надзвичайно важливим у контексті охорони здоров'я та добробуту суспільства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Науковці, зокрема В. Андрійчук, Я. Жаліло, Й. Завадський, Л. Євчук, Є. Кирилюк, О. Ковальова, Д. Крисанов, П. Саблук, О. Піддубний, М. Портер, В. Стівенсон, Д. Богатко, Т. Семко тощо провели вагомі дослідження у галузі якості та безпеки продукції. Їхні висновки та рекомендації стають основою для подальших розвідок та можуть визначити стратегії в управлінні якістю та безпекою продукції на вітчизняних підприємствах харчового сектора. Проте в Україні проблема гарантування безпеки харчової продукції залишається надзвичайно гострою. У той час, коли країни ЄС визначили безпеку харчової продукції одним із головних пріоритетів своєї політики, в Україні цій проблемі приділяється недостатньо уваги. Це може стати вагомою перешкодою пришвидшеного вступу України до Європейського Союзу.

**Метою** дослідження є розкриття специфіки формування та функціонування системи менеджменту безпеки харчових продуктів на сучасних підприємствах, а також розкриття проблем із безпекою харчових продуктів в Україні.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Безпеку харчових продуктів охоплює комплекс заходів, які включають у себе обробку, підготовку та зберігання їжі з метою

запобігання захворюванням, пов'язаним із споживанням. Виробники та реалізатори харчових продуктів повинні дотримуватись строгих процедур для уникнення потенційних загроз для здоров'я споживачів. Згідно з ВООЗ, належне та збалансоване харчування є ключовим фактором для підтримки життя та покращення здоров'я.

Проблема безпеки харчових продуктів несе значний ризик не лише для здоров'я окремої особи, а й призводить до серйозних економічних втрат для держави, виробників, торговельних мереж, туристичної галузі та інших секторів. Вирішення цієї проблеми вимагає спільних зусиль та відповідальності на рівні кожного із нас для збереження здоров'я та профілактики захворювань, пов'язаних із харчуванням. Щоб уникнути цих негативних наслідків, кожна країна впроваджує конкретні принципи державної політики, спрямовані на забезпечення високої якості та безпеки харчових продуктів та продовольчої сировини.

В Україні вони визначаються Законом України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». Визначальною при забезпеченні виконання стандартів безпеки є система НАССР. Система НАССР є ефективним заходом для захисту споживачів харчових продуктів, спрямованим на виявлення, оцінку та регулювання потенційно небезпечних факторів, які визначають безпеку харчових продуктів. НАССР гарантує безпечність виробництва на всій ділянці харчового ланцюга та дозволяє виявляти всі ключові точки, які можуть вплинути на безпечність кінцевого продукту, усувати шкідливі фактори та контролювати весь виробничий процес [2].

У 1960-х роках компанія Pillsbury разом із армією США та NASA впровадила концепцію НАССР як спільний проєкт для забезпечення безпечності продуктів, призначених для космічної програми. Метою NASA було гарантувати «нульові дефекти» у продуктах, які споживатимуть космонавти в космосі. Pillsbury представила концепцію НАССР на конференції з захисту харчових продуктів у 1971 році. FDA завершила використання принципів НАССР для нормативів низькокислотних консервів в 1974 році. В 1980-х роках НАССР було впроваджено іншими харчовими компаніями. У 1985 році Національна академія наук США рекомендувала застосовувати НАССР для гарантії безпеки харчових продуктів [3].

В Україні вимоги до систем НАССР визначені в ДСТУ 4161-2003 та ДСТУ ISO 22000:2007. Наказом Мінагрополітики №590 встановлено вимоги до розробки, впровадження та застосування систем НАССР. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», який набрав чинності 20 вересня 2016 року, встановлює обов'язковість впровадження програм-передумов для всіх операторів ринку харчових продуктів протягом трьох років з моменту набуття чинності цього закону, тобто до 20 вересня 2019 року [3].

Система НАССР ґрунтується на таких основних принципах:

1. Аналіз небезпечних чинників – включає визначення потенційних небезпечних чинників та їх суттєвості на різних етапах виробничого процесу. Фактори розділяються на фізичні, хімічні та біологічні. Фізичні включають сторонні об'єкти, хімічні – токсичні речовини та токсини, біологічні – мікроорганізми. Ймовірність та вплив небезпечного фактору визначають його суттєвість.

2. Виявлення критичних контрольних точок – означає визначення точок контролю, де необхідно встановити контроль через існування суттєвого небезпечного чинника. Застосовується "дерево рішень" для виявлення етапів, де контроль необхідний.

3. Встановлення критичних меж – включає визначення граничних значень параметрів, при перевищенні яких продукт стає потенційно небезпечним. Критичні межі повинні бути швидко та точно перевірені.

4. Встановлення процедури моніторингу – передбачає визначення процедур для спостереження та вимірювання параметрів, контроль за якими необхідний. Вказується, хто відповідає за виконання цих процедур.

5. Розробка коригувальних дій – включає визначення заходів для негайного реагування на виявлені відхилення, визначення потенційно небезпечних продуктів та усунення причин невідповідності.

6. Верифікація – охоплює перевірку системи НАССР, включаючи верифікацію та валідацію, для забезпечення надійності та ефективності.

7. Ведення документації – передбачає ведення записів та документів, що спрощує контроль за роботою системи НАССР та забезпечує її ефективність. Рекомендується стандартизувати документацію для зручності управління [4].

Сфера застосування програм-передумов системи НАССР має включати усі потенційні загрози безпечності. Зокрема, ними повинні охоплюватися такі процеси: належне планування виробничих, допоміжних і побутових приміщень для уникнення перехресного забруднення; вимоги до стану приміщень, обладнання та його обслуговування, проведення ремонтних робіт, а також заходи щодо захисту продукції тваринництва від забруднення і сторонніх домішок; вимоги до планування і стану комунікацій (вентиляції, водопроводів, освітлення, газопостачання тощо); безпечність води, льоду, кормів, а також предметів і матеріалів, які контактують із продукцією тваринництва; чистота поверхонь (процедури прибирання, миття і дезинфекції поверхонь, виробничих та допоміжних приміщень); здоров'я та гігієна персоналу; захист продукції тваринництва від сторонніх домішок, збір і видалення сторонніх домішок, відходів виробництва та сміття; контроль за шкідниками та запобігання їх появи; охолодження, зберігання і транспортування продукції; контроль за технологічними процесами, зберігання та використання токсичних сполук і речовин.

До зазначених вище семи принципів функціонування системи НАССР додають також принципи систематичного перевіряння і постійного поліпшування. Вони передбачають постійне підвищення результативності процедур із гарантування якості та безпечності продукції тваринництва на основі внутрішнього аудиту, забезпечення комплексною інформацією та відповідного аналізування й оцінювання результатів перевіряння, оновлення систем управління якістю та безпечністю. Принципи систематичного перевіряння і постійного поліпшування також означають періодичний контроль систем управління безпечністю продукції тваринництва на підприємствах та власне плану НАССР.

Наприклад, у США контроль системи НАССР вміщує чотири групи заходів, три з яких відносяться до компетенції самого товаровиробника, а четверта здійснюється Управлінням продовольства та медикаментів США (U.S. Food and Drug Administration, FDA). Перша група заходів уособлює науково-технічне дослідження чи оцінку адекватності й достатності ідентифікованих критичних точок керування і відповідних критичних меж для ефективного управління потенційними ризиками. Заходи у рамках другої групи полягають у перевірці належного функціонування усієї системи НАССР на підприємстві та її відповідності сучасним вимогам щодо безпечності продукції. Третя група передбачає періодичний документований перегляд організацією плану НАССР та його структури загалом. Суть четвертої групи заходів полягає у зовнішньому контролі з боку FDA за належним функціонуванням системи НАССР на підприємстві. Таким чином, реалізуються спільні зусилля суб'єктів галузі тваринництва та уряду, спрямовані на удосконалення способів виявлення і попередження чинників ризику зниження якості та безпечності продукції, а також на мінімізацію ризиків негативного їх впливу на здоров'я людей.

Переваги впровадження системи НАССР є такими:

1) запобігання захворюванням харчового походження. НАССР допомагає уникнути захворювань харчового походження, виявляючи та контролюючи потенційні небезпеки в процесі виробництва харчових продуктів. Впровадження системи НАССР дозволяє виробникам харчових продуктів значно знизити ризик введення забруднених продуктів до обігу для споживачів;

2) відповідність нормам безпеки харчових продуктів. НАССР є законодавчою вимогою в численних країнах та відповідає міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів, таким як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) і Продовольча та сільськогосподарська організація (FAO). Строге дотримання цих правил допомагає забезпечити відповідність усім необхідним стандартам безпеки [5];

3) захист репутації бренду. Негативні події, пов'язані з безпекою харчових продуктів, можуть значно вплинути на репутацію компанії. Впровадження НАССР допомагає довести, що виробники харчових продуктів надають споживачам безпечні продукти харчування, що сприяє захисту репутації їхнього бренду та утриманню довіри споживачів;

4) зменшення витрат. НАССР сприяє зниженню витрат і втрат, пов'язаних із випадками безпеки харчових продуктів, включаючи відкликання продуктів, справи щодо відповідальності та втрату бізнесу. Впровадження НАССР також допомагає уникнути втрат у зв'язку з харчовими відходами, адже забруднені продукти можна ідентифікувати та вилучити з виробничого процесу до того, як вони потраплять до споживача;

5) спрощення процесів. НАССР визначає стандарти для ведення записів і документації, які є ключовим елементом. Повний запис або дані про процеси виробництва, обробки, переробки харчових продуктів полегшують виконання перевірок;

6) Контроль над запасами. При сумісності виробничих процесів організації з НАССР проводяться регулярні аудити, оцінки та інспекції для переконання в тому, що принципи дотримуються належним чином. Це сприяє ефективному використанню запасів, які використовуються в харчовій промисловості [5].

Недоліки впровадження системи НАССР:

а) необхідність залучення значних ресурсів. НАССР вимагає значних ресурсів, включаючи час і досвід персоналу, для впровадження та підтримки системи. Це може становити проблему для підприємств із обмеженими ресурсами, зокрема в Україні;

б) обмежена ефективність для деяких видів небезпек. Хоча НАССР ефективний у контролі багатьох потенційних небезпек, він може бути неефективним у контролі низки небезпек, особливо тих, які безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва харчових продуктів, таких як забруднення довкілля [5].

Запровадження системи НАССР окремими суб'єктами господарювання не може абсолютно гарантувати безпеку харчових продуктів. Його метою є лише зменшення можливого ризику виникнення загрози безпеці продуктів за умови впровадження та ефективного використання системи НАССР. Оператори ринку повинні розробити та впровадити ефективну систему НАССР, яка б враховувала індивідуальні особливості кожного суб'єкта господарювання. Адже це дозволить контролювати всі потенційні небезпечні фактори, які можуть впливати на безпеку харчових продуктів [6].

Стосовно ризиків при виробництві продуктів харчування тваринного походження (ПХТП), то йдеться передусім про біологічні (мікробіологічні), хімічні та фізичні ризики. Біологічні ризики, які зазвичай є бактеріальними, можуть зумовити харчову інфекцію чи інтоксикацію. При оцінюванні бактеріальних ризиків для здоров'я людини від споживання продуктів харчування тваринного походження до уваги беруть дев'ять патогенних мікробів, які стають причинами більшості харчових отруень у світі: 1) *Bacillus cereus*; 2) *Campylobacter jejuni*; 3) *Clostridium botulinum* – збудник ботулізму; 4) *Clostridium perfringens*; 5) *Escherichia coli* O157:H7 – кишкова паличка; 6) *Listeria monocytogenes*; 7) *Salmonella* spp. – збудники сальмонельозів; 8) *Staphylococcus aureus* – стафілокок золотистий; 9) *Yersinia enterocolitica*.

Із метою захисту здоров'я населення системою НАССР передбачено систему заходів, в межах якої регламентуються вимоги до мікробіологічної якості й безпечності продукції тваринництва і до небезпечних чинників, які їх визначають: режимів процесів вирощування худоби, доїння, забою, зберігання, охолодження, транспортування, порядку поточного та інспекційного контролю. Загалом небезпечний чинник продуктів харчування тваринного походження – це «біологічний, хімічний або фізичний складник, що міститься у цій продукції, або стан ПХТП, що потенційно може спричинити шкоду здоров'ю людей».

Хімічні ризики також можуть матеріалізуватися у різних захворюваннях людей, пов'язаних зі споживанням продукції тваринництва та продуктів її переробки (обробки). Джерела хімічних ризиків (небезпечні чинники) систематизовано в табл. 1. Результатом відсутності контролю за цими ризиками та небезпечними чинниками стають різноманітні хвороби людей, серед яких найбільш поширеними є ракові та серцево-судинні хвороби, алергії.



**Таблиця 2 – Джерела хімічних ризиків (небезпечні чинники) при виробництві продукції тваринництва та продуктів харчування тваринного походження**

№ з/п	Група джерел хімічних ризиків (небезпечних чинників) та стадія їх виникнення	Джерела хімічних ризиків (небезпечні чинники)
1	Речовини, які використовують у рослинництві та потрапляють в раціон тварин разом із кормами	Сільськогосподарські отрутохімікати: пестициди (інсектициди, фунгіциди, гербіциди), мінеральні добрива, регулятори росту рослин тощо
2	Речовини, які забруднюють навколишнє середовище та потрапляють в організм тварин чи продукцію тваринництва	Свинець, кадмій, викиди радіоактивних речовин тощо
3	Речовини, які використовують при вирощуванні тварин	Ветеринарні препарати, стимулятори росту тварин (гормони), антибіотики.
4	Речовини, які використовують на сільськогосподарських і переробних підприємствах при технічному обслуговуванні засобів виробництва	Миючі та очищаючі засоби, мастильні матеріали, фарби
5	Речовини, які використовують на сільськогосподарських і переробних підприємствах при санітарній обробці приміщень	Дезінфікуючі засоби, інсектициди
6	Природні токсини як результат метаболізму рослин, тварин чи мікроорганізмів	Афлатоксини, інші мікотоксини
7	Речовини, які використовують при обробці, зберіганні продукції тваринництва	Консерванти, стабілізатори, кислоти, харчові домішки, ферменти, сульфіти тощо
8	Речовини, які використовують при виготовленні продуктів харчування тваринного походження:	
8.1	Речовини, що регулюють аромат і смак харчових продуктів	Ароматизатори, посилювачі смаку та аромату, заміники солі, підкислювачі
8.2	Речовини що регулюють консистенцію, структуру	Загусники, желеутворювачі, емульгатори, наповнювачі
8.3	Речовини, що підвищують терміни зберігання	Консерванти, антиокислювачі, вологоутримувачі, плівкоутворювачі, стабілізатори
8.4	Речовини що прискорюють технологічні процеси	Ферменти, освітлюючі речовини, поліпшувачі та ін.
8.5	Речовини, що підвищують поживну цінність	Нікотинова кислота тощо

Джерело: [9].

Фізичні ризики зумовлені можливістю попадання в продукцію тваринництва, насамперед у молоко й молокопродукти таких предметів: а) гострих предметів, які можуть бути джерелами травм; б) твердих предметів, шкідливих для зубів; в) предметів, які можуть блокувати дихальні шляхи й викликати задуху. Джерелами фізичних ризиків при здійсненні операцій із виробництва, обробки, зберігання, транспортування та переробки продукції тваринництва є пластмаса, скло, метал, камінці, деревина.

Для контролю за біологічними, хімічними, фізичними ризиками встановлюються жорстко регламентовані санітарно-гігієнічні умови – заходи й умови, які необхідні для здійснення контролю небезпечних факторів і забезпечення придатності продукції тваринництва та продуктів її переробки для людського споживання.

Важливим етапом впровадження системи НАССР на сільськогосподарських і переробних підприємствах після виявлення ризиків, небезпечних чинників (джерел цих ризиків), обґрунтування оптимальних контрольних заходів є визначення критичних точок керування (КТК). КТК – це «стадія, на якій можуть здійснювати керування і яка є суттєвою для запобігання (усунення) небезпечного чинника ПХТП або його зниження до прийнятного рівня».

Система НАССР має гарантувати, що жодна критична точка не залишиться без уваги, будуть описані та здійснені відповідні заходи контролю, впроваджені необхідні процедури моніторингу та системи ведення аудиту. При цьому важливо з'ясувати, зокрема, такі моменти: 1) чи містять корми небезпечні чинники для продукції тваринництва, чи знаходиться

небезпечний чинник на прийнятному рівні; 2) чи має структура кормової бази або кожен з елементів комплексу умов утримання тварин вирішальне значення для безпечності продукції тваринництва; 3) наскільки забезпечують наявні процеси санітарної обробки засобів виробництва, приміщень і тварин безпечність продукції тваринництва, наскільки знижують концентрацію небезпечних чинників до прийнятного рівня; 4) чи є навколишнє середовище (вода, склад і температура повітря робочої зони тощо) та технологічне обладнання причиною небезпечного чинника в продукції; 5) як наявні процеси доїння, охолодження, первинної обробки м'яса, зберігання, транспортування продукції тваринництва позначаються на її безпечності та які критичні точки контролю містять ці процеси.

Останні кілька років в Україні проводиться процес покращення системи НАССР у галузі харчової промисловості. Проте, цей процес ускладнюється відсутністю чіткої нормативної бази і конфліктами інтересів між різними відомствами. Такий стан речей часто призводить до негативних наслідків у боротьбі з конкуренцією на міжнародному ринку та сприяє виникненню різноманітних спекуляцій [7]. Наприклад, розглянемо молочне підприємство ПрАТ "Юрія", яке відоме своєю широко відомою маркою "Волошкове Поле" та є провідним виробником молочної продукції в Україні. На цьому підприємстві успішно розроблена та впроваджена інтегрована система менеджменту якості та безпечності харчових продуктів. Дія цієї системи охоплює весь асортимент їхньої продукції, такої як коров'яче питне молоко, пряжене молоко, солодко-вершкове масло, кисломолочні сири (включаючи м'які, плавлені та сиркові вироби), продукти кисломолочні (кетчуп, ряжанка, сметана, йогурти, біфідойогурти, а також напій ацидофільний), функціональний харчовий продукт "Біфілайф", десерти, вершки пастеризовані, молоко тривалого зберігання тощо. Всі ці продукти виготовляються у виробничих приміщеннях за фактичною адресою підприємства [8].

На ПрАТ "ЮРІЯ" функціонує багатопрофільна група НАССР, в склад якої входять провідні спеціалісти підприємства, і цей склад затверджений наказом директора. Керівником цієї групи призначено заступника директора з якості, який відповідає за керування групою, організацію її роботи, забезпечення підготовленості й освіти членів групи, а також встановлення, запровадження, підтримування й оновлення системи НАССР.

Зазначеному керівникові групи надані конкретні повноваження, серед яких важливі: а) право контролю за діяльністю будь-яких співробітників у рамках ІСМ; б) право ознайомлення з будь-якими документами і записами, що стосуються ІСМ; в) право вимагати від кожного співробітника виконання вимог стандартів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 та документації ІСМ.

Ці повноваження надають керівнику групи необхідні інструменти та контроль для забезпечення ефективного функціонування та вдосконалення системи НАССР на підприємстві.

**Висновки.** Отже, з вищезазначеного можна зробити такі висновки.

1. Гарантування якості та безпечності харчових продуктів стає особливо важливим у зв'язку з охороною здоров'я та благополуччям суспільства, а також необхідністю пришвидшеного вступу України до Європейського Союзу.

2. Для ефективного контролю безпечності продукції створено систему НАССР. Система НАССР є ефективним інструментом для захисту споживачів харчових продуктів, спрямованим на визначення, оцінку та регулювання потенційно небезпечних факторів, що впливають на безпеку харчових продуктів. Існують сім принципів впровадження системи НАССР на підприємстві: вналіз небезпечних чинників, виявлення критичних контрольних точок, встановлення критичних меж, встановлення процедури моніторингу, розробка коригувальних дій, верифікація та ведення документації.

3. До переваг системи НАССР належать: запобігання захворюванням харчового походження, відповідність нормам безпеки харчових продуктів, захист репутації бренду, зменшення витрат, спрощення процесів, контроль над запасами. Щодо недоліків, то це великі ресурси та обмежена ефективність для деяких небезпек.

4. В Україні система НАССР активно впроваджується на харчових підприємствах. Можна привести приклад молочної компанії ПрАТ «Юрія», яка має успішно розроблену та впроваджену інтегровану систему менеджменту якості та безпечності харчових продуктів.

### Список використаних джерел

1. Головне управління Держпродспоживслужби в Дніпропетровській області – Безпека харчових продуктів є одним із головних пріоритетів політики Європейського Союзу. URL: <https://dp.dpss.gov.ua/news/bezpechnist-harchovih-produktiv-odin-z-golovnih-prioritetiv-politiki-yevropejskogo-soyuzu> (дата звернення: 03.08.2023).
2. Що таке HACCP і яка його роль для вашої установи. Блог компанії METRO. URL: <https://blog.metro.ua/shho-take-nassr-yaka-jogo-rol-dlya-vashogo-zakladu/> (дата звернення: 03.08.2023).
3. Основні положення розробки та впровадження системи HACCP. Птахівництво України та світовий менеджмент, аналітика, реформи, стандарти. URL: <http://market.avianua.com/?p=4100> (дата звернення: 03.08.2023).
4. Принципи системи HACCP. ГУ Держпродспоживслужби в Одеській області. URL: <https://odesa.consumer.gov.ua/uk/1619-printsipi-sistemi-nassr> (дата звернення: 03.08.2023).
5. Чому навчання HACCP є необхідним для власників і менеджерів ресторанів у 2023 році? URS Middle East. URS Близький Схід. URL: <https://urs-me.com/blog/haccp-training/> (дата звернення: 03.08.2023).
6. Про затвердження Вимог щодо розроблення, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (ХАССП). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Текст> (дата звернення: 03.08.2023).
7. Дудко Д.М. Переваги впровадження системи HACCP на підприємствах харчової промисловості України. Економіка, фінанси та менеджмент у XXI столітті: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: зб. тез міжнародної наук.-практ. конф. Фінансова рада України. 2017. Вип. 2. С. 69–71. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7488/1/20170321\\_EconFinance\\_V2\\_P069-071.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7488/1/20170321_EconFinance_V2_P069-071.pdf) (дата звернення: 03.08.2023).
8. Волошкове поле. Офіційний сайт. URL: <https://voloshkovepole.com.ua/> (дата звернення: 03.08.2023).
9. Кирилюк І. М. Управління безпечністю продукції тваринництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7420>; DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.68)

### References

1. Department of the State Production and Consumer Service in the Dnipropetrovsk region (2023). Food safety is one of the main priorities of the European Union's policy. URL: <https://dp.dpss.gov.ua/news/bezpechnist-harchovih-produktiv-odin-z-golovnih-prioritetiv-politiki-yevropejskogo-soyuzu> (Accessed: 03.08.2023).
2. METRO company blog (2023). What is HACCP and what is its role for your institution. URL: <https://blog.metro.ua/shho-take-nassr-yaka-jogo-rol-dlya-vashogo-zakladu/> (Accessed: 03.08.2023).
3. Poultry breeding of Ukraine and the world management, analytics, reforms, standards (2023). The main provisions of the development and implementation of the HACCP system Poultry Market. URL: <http://market.avianua.com/?p=4100> (Accessed: 03.08.2023).
4. GU State Production and Consumer Service in Odesa region (2023). Principles of the HACCP system. URL: <https://odesa.consumer.gov.ua/uk/1619-printsipi-sistemi-nassr> (Accessed: 03.08.2023).
5. URS Middle East (2023). Why Is HACCP Training Essential For Restaurant Owners And Managers In 2023? URL: <https://urs-me.com/blog/haccp-training/> (Accessed: 03.08.2023).
6. Official website of the Parliament of Ukraine (2023). On the approval of the Requirements for the development, implementation and application of permanent procedures based on the principles of the Food Safety Management System (HACCP). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Text> (Accessed: 03.08.2023).
7. Dudko D.M. (2017). Benefits of implementing the HACCP system at Ukrainian food industry enterprises. *Economy, finance and management in the 21st century: analysis of trends and prospects for development: coll. theses of international science and practice conf. Financial Council of Ukraine*. Vol. 2. P. 69–71. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7488/1/20170321\\_EconFinance\\_V2\\_P069-071.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7488/1/20170321_EconFinance_V2_P069-071.pdf) (Accessed: 03.08.2023).
8. "Voloshkove Pole": official site. URL: <https://voloshkovepole.com.ua/> (Accessed: 03.08.2023).
9. Kyryliuk I. (2019). Safety management of animal husbandry products in modern conditions. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7420>; DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.68](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.68) (Accessed: 03.08.2023).

**KOSHOLAP Yaroslava**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE**

**Introduction.** *Modern technologies and the globalization of the food industry pose new challenges to food production enterprises, in particular, in terms of ensuring their safety and quality. In the conditions of the constant dynamics of market conditions and the growth of consumer demands, the implementation of a food safety management system at enterprises is of particular importance. Food safety is not only a guarantee of the absence of harmful substances in products, but also an integral component of a high level of consumer trust. National and international standards, such as the HACCP system, have become a necessary tool to achieve this goal.*

**The purpose** of the study is to reveal the specifics of the formation and functioning of the food safety management system at modern enterprises, as well as to reveal the problems with food safety in Ukraine.

**Results.** *Research in the field of food safety management systems at enterprises leads to several important results. It was found that ensuring the quality and safety of food products is becoming critically important for ensuring public health and well-being. The second important result is the recognition of the effectiveness of the HACCP system for food safety control. The HACCP system is defined as an effective tool for identifying, evaluating and regulating potentially dangerous factors affecting product safety. This emphasizes its important role in modern food safety management.*

**Originality.** *The originality of this article lies in a new look at the HACCP system, considering it as an integral component of a high standard of food quality and safety. Also, in the context of the Ukrainian market, the active implementation of the HACCP system at food enterprises is emphasized, and an example of successful integration in the company of the Vloshkove Pole trade mark is given. This indicates the importance of such initiatives for improving the quality and safety of products in Ukraine.*

**Conclusions.** *This information reveals key aspects of food safety and quality that are extremely important to public health and well-being. Considering the created HACCP system as an effective product safety control tool, we can note that it is a significant contribution to the protection of consumers from potential dangers. The HACCP system is recognized as not only an effective tool, but also a durable one, as it has been around since the 1960s and continues to be relevant. The importance of this system is demonstrated by its ability to identify, assess and regulate potentially hazardous factors affecting food safety. The described seven principles of implementing the HACCP system at the enterprise emphasize the importance of analyzing hazardous factors, identifying critical control points, and implementing monitoring procedures and corrective actions. Highlighting the benefits of the HACCP system, such as disease prevention, compliance and cost reduction, demonstrates its comprehensiveness and positive impact on production and consumers. The indicated shortcomings, in particular, large resources and limited effectiveness for some hazards, indicate the need for careful planning and adaptation of the system to the specific conditions of the enterprise. In Ukraine, the HACCP system is actively integrated at food enterprises, and an example of the successful implementation of this approach is provided by the company PrJSC "Yuriya", which confirms positive changes in the management of the quality and safety of food products on the Ukrainian market.*

**Keywords:** *food safety, HACCP system, quality, safety principles, quality management, food products, agricultural products, livestock products.*

Одержано редакцією: 16.08.2023  
Прийнято до публікації: 21.10.2023

УДК 330.132.7

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-125-131>**БЛОУС Світлана Петрівна**

доктор економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>  
lyampochka@vu.cdu.edu.ua

**ДРАКА Надія Миколаївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти, Черкаський національний  
університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-6599-2799>  
draka.nadiya@vu.cdu.edu.ua

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розкрито розвиток підприємства як складне управлінське поняття, як ключовий етап стратегічного управління. Наголошено на важливості ролі власників та менеджменту у формуванні, виконанні та адаптації стратегій для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні завдання управління стратегічним розвитком. Обґрунтовано динамічність стратегічного управління, розкрито ключові аспекти управління стратегічним розвитком підприємства, визначаючи його основні завдання й етапи, а також підкреслено його важливість у сучасних умовах для досягнення стійкості та конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічне управління, прогнозування розвитку, етапи стратегічного розвитку, формування стратегії, довгострокові цілі, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища підприємства стикаються з низкою складних викликів у сфері управління стратегічним розвитком. При цьому головною проблемою є потреба пошуку оптимальних рішень для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності на ринку. Зміни в економіці, технологіях та соціокультурному контексті вимагають від підприємств адаптування та вдосконалення стратегій. Крім того, питання ефективного використання ресурсів, управління ризиками та впровадження інновацій стають ключовими в аспекті стратегічного розвитку підприємств. Це зумовлює необхідність аналізу сучасної теорії та практики управління стратегічним розвитком та стратегічними змінами. У статті розкривається ця комплексна проблематика з метою виявлення факторів, які впливають на ефективне управління стратегічним розвитком підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику стратегічного управління розвитком підприємства, розкриття його сутності, формування ефективної стратегії, управління економічним розвитком та змінами досліджували низка науковців і експертів: Гудзь О. [1], Щербина В. [2], Покотило Т. [3], Грег Б., Светановський Б., Хазан І., Джоярт О., Перрей Дж. [4], Дармаван А., Азізах С. [5] та інші.

Незважаючи на значну кількість проведених досліджень у цій галузі, наразі теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління економічним розвитком та стратегічними змінами в діяльності підприємства вимагають подальших розробок. Це зумовлено новітніми тенденціями у сфері управління, досягненнями вчених і фахівців, а також змінами зовнішнього середовища.

**Метою** даного дослідження є розкриття теоретичних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства.

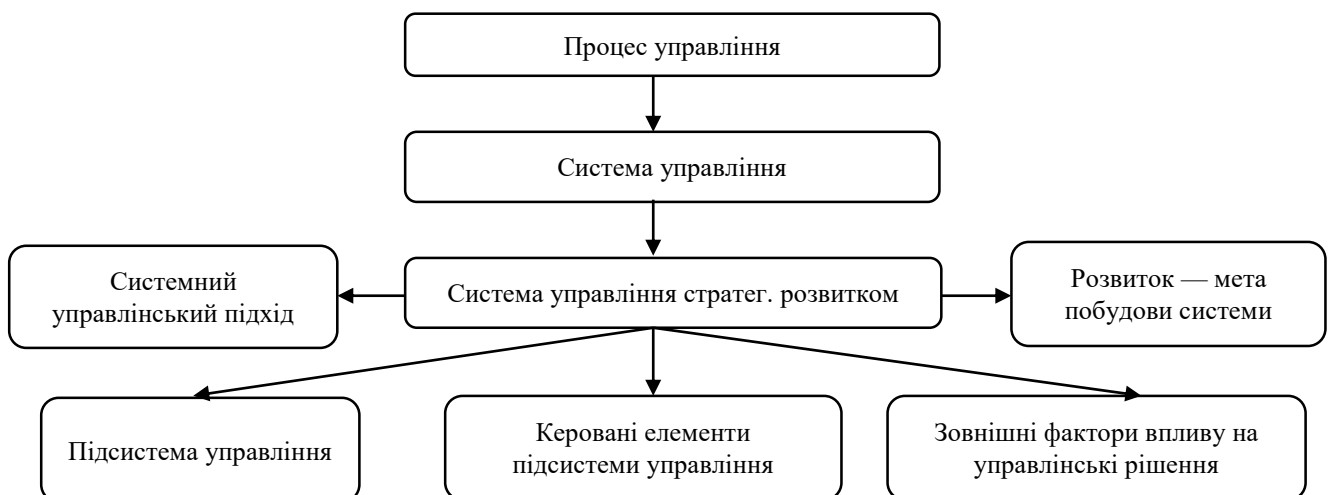
**Викладення основного матеріалу дослідження.** Процес стратегічного розвитку підприємства є справжнім викликом для менеджменту, адже вимагає детального аналізу різноманітних вимірів та аспектів діяльності підприємства. Розбудова стратегій, оптимізація процесів і створення ефективних систем управління є лише окремими складовими цього процесу. У контексті сучасного бізнес-середовища, де визначальними є динаміка та невизначеність, стратегічний розвиток підприємства вимагає гнучкості та відкритості до інновацій.

Із урахуванням різноманітних обставин, поняття «розвиток підприємства» можна розглядати у різних вимірах. Спочатку слід враховувати той факт, що основною метою розвитку підприємства є його збереження як соціально-економічної системи, базовим принципом якої є гнучкість взаємодії зі змінами в зовнішньому середовищі та посилення конкурентоспроможності. З іншого боку, на динаміку розвитку впливають зміни в стадіях життєвого циклу підприємства та певні трансформації як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Управління розвитком підприємств розглядається через призму різних концепцій, таких як системний, процесний, ситуативний, синергетичний, цільовий, функціональний, компетентний, ресурсний, адаптивний, витратний, акумулятивний та інші [6]. Кожен із цих підходів наголошує на певних аспектах або параметрах управління розвитком, розкриває часткові або специфічні аспекти, ідентифікує або зосереджується на конкретних параметрах цього процесу, що визначає його многогранність та комплексність.

Стратегічний розвиток підприємства становить собою ключовий етап, що формується на первинних етапах стратегічного управління. Цей невід’ємний процес відображається у візії, ідеях та амбіціях, враховуючи конкретні критерії, принципи, завдання та акценти, які стають орієнтирами для подальших стратегічних рішень та курсів дій [7]. Початкова фаза стратегічного розвитку має велике значення, адже вона не лише визначає напрям розвитку, а й також надає чіткі орієнтири для подальшого розвитку протягом тривалого терміну. Вона є визначальним етапом, на якому будується вся стратегічна структура підприємства, визначаються ресурси, механізми взаємодії, інструменти, технології та різноманітні важелі, які спрямовані на реалізацію стратегії та отримання конкурентних переваг. Це доволі складний процес, адже він включає різноманітні плани та формально-поведінкові аспекти, спрямовані на реалізацію ефективних стратегій та сприяє збалансуванню відносин між організацією та її складовими частинами, а також із зовнішнім середовищем, сприяючи досягненню визначених цілей [8]. Таким чином, стратегічний розвиток підприємства стає важливою основою для стійкого розвитку та утримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Визначаючи стратегічні напрями та взаємодіючи з іншими компонентами управління, система управління стратегічним розвитком стає невід’ємною частиною управлінської структури. Вона адаптована на підтримку та оптимізацію процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного й ефективного розвитку підприємства. Місце системи управління стратегічним розвитком наведено на рис. 1.



**Рисунок 1 – Зв’язок процесу управління і системи управління стратегічним розвитком**

*Джерело: складено на основі [9].*

Стратегічна система управління розвитком спрямована на системний управлінський підхід, спроектована для використання позитивного досвіду управлінських процесів та забезпечення можливості сталого розвитку. Цей розвиток відповідає потребам і очікуванням суспільства

відповідно до принципів, умов, цілей і функцій формування такої системи. Таким чином, необхідність створення на підприємстві системи управління стратегічним розвитком пояснюється: 1) відсутністю єдиного та цілісного підходу до розвитку національної економіки; 2) недоліками в наявних системах управління, що може призводити до виникнення кризових ситуацій, втрати ринкових позицій, порушення ділової репутації та банкрутства; 3) неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми зі здатністю ефективно або навіть безбитково функціонувати.

У контексті стратегічного управління об'єктом такого управління є комплекс компонентів потенціалу розвитку, які втілюються через основні та вторинні бізнес-процеси підприємства. Ці компоненти визначаються як елементи, які піддавалися впливу стратегічного управління з метою досягнення довгострокових цілей та конкурентних переваг. Суб'єктами стратегічного управління розвитком підприємства є його власники та менеджмент. Вони відіграють ключову роль у формуванні, виконанні та адаптації стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку організації та її конкурентоспроможності на ринку. Суб'єкти приймають рішення, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей та оптимальне використання ресурсів підприємства для найкращого співвідношення зовнішнім умовам та внутрішнім потребам.

Можна погодитися із О. Гудзь, яка у своїх наукових працях систематизує підходи до визначення «стратегії розвитку підприємства». Вона розглядає активну та пасивну стратегії, зокрема їх ризики та можливості інновацій, збуту, товарної та цінової політики [1]. Активні стратегії включають швидкі реакції на зміни ринку, бажання випередити конкурентів, гнучкість процесів на підприємстві, інтенсивне використання ресурсів та постійний пошук інновацій. Пасивні стратегії полягають у слідуванні за конкурентами і перегляді діяльності при необхідності, що робить їх менш ризикованими та ефективними. За словами науковиці, розробка стратегій розвитку має базуватися на довгострокових цілях, багатоваріантних напрямках розвитку, безперервності розробки та комплексності формування стратегії.

Управління стратегічним розвитком підприємства не обмежується лише концепціями та методами – це динамічний процес, що включає аналіз, вибір стратегій, планування, реалізацію й оцінку. У цьому процесі можна виділити п'ять основних завдань:

1. Визначення напрямку розвитку майбутньої організації та формування стратегічного бачення – це включає в себе усвідомлення місії компанії та визначення ключових пріоритетів для досягнення конкурентної переваги.

2. Перетворення стратегічного бачення та місії у конкретно поставленні цілі й завдання, тобто їх конкретизацію для подальшого визначення ефективності стратегічних ініціатив.

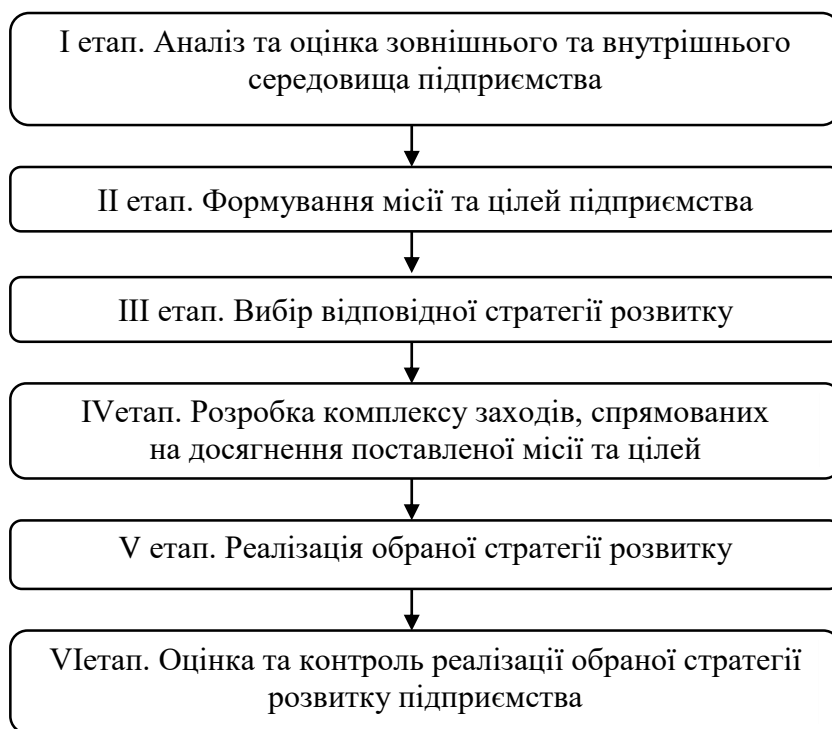
3. Розробка стратегії для досягнення поставлених цілей – вирішуються питання щодо вибору оптимальних методів та інструментів для досягнення стратегічних цілей.

4. Ефективна реалізація обраної стратегії. На цьому етапі важливо забезпечити внутрішню відповідність та узгодженість дій всіх підрозділів підприємства.

5. Оцінка досягнень, перегляд нових напрямів розвитку та коригування стратегії у разі змін в економічному середовищі чи внутрішніх умовах підприємства. Цей етап визначається необхідністю адаптації стратегії до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, щоб забезпечити сталість та успішність розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [10].

Аналізуючи основні завдання стратегічного управління розвитком підприємства, можемо узагальнити, що воно включає розробку довгострокових цілей та визначення напрямку діяльності, враховуючи постійні зміни навколишнього середовища. У період кризи і нестабільності підприємствам варто використовувати стратегічне управління, щоб підтримувати життєздатність стратегій для довгострокової витривалості. Для належного визначення стратегії необхідно детально вивчити внутрішній стан підприємства та врахувати зовнішні фактори впливу. Тільки маючи чітке уявлення про позиції підприємства на ринку і враховуючи особливості цього ринку, менеджмент зможе краще сформулювати стратегію, спрямовану на досягнення поставлених цілей і фінансових результатів. Неправильна оцінка ситуації підвищує ризик розробки слабкої стратегії.

Стратегію розвитку можна розглядати як поєднання ретельно обдуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачені обставини. Її впровадження є завданням, яке вимагає відповідальності. Цей процес передбачає послідовне проходження декількох етапів, які можуть бути ілюстровані схематично (рис. 2).



**Рисунок 2 – Процес стратегічного управління підприємством**

*Джерело: складено на основі [3].*

Управління стратегічним розвитком сприяє досягненню ключових результатів, які включають:

- формування системного потенціалу для виконання організаційних цілей. Цей потенціал допомагає створити резерви для досягнення організаційних цілей, об'єднує фінансові, сировинні та людські ресурси, які входять в організацію, а також враховує вироблену продукцію (послуги), що визнаються ринком, та позитивний імідж організації;

- оптимізація структури та внутрішніх змін в організації, які забезпечують чутливість до зовнішніх змін та відповідну адаптацію. Цей підхід дозволяє оптимізувати структуру організації, створює чутливість до зовнішніх змін та сприяє ефективній адаптації до них, а також забезпечує гнучкість та відповідність внутрішній динаміці організації, допомагаючи у взаємодії з внутрішніми викликами та можливостями [10].

Досліджуючи стратегічне управління розвитком, можна стверджувати, що його основна мета полягає в створенні довгосторокових конкурентних переваг та встановленні ефективної стратегічної позиції, що забезпечить стійкість підприємства в умовах постійних змін. Вибір стратегії пов'язаний із низкою ключових факторів, таких як сильні сторони галузі та самого підприємства, цілі, місія, інтереси вищого керівництва і кваліфікація персоналу. Динамічний характер стратегічного управління виступає не лише як захисний елемент, а і як ключовий каталізатор для підприємства у досягненні своїх стратегічних цілей. Цей підхід дозволяє компанії не тільки адаптуватися до негативного впливу зовнішнього середовища, а й використовувати ці виклики як можливості для розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Також, динамічний підхід до стратегічного управління передбачає постійний моніторинг змін як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішніх процесів підприємства. Це означає готовність до оперативного втручання та корекції стратегії у випадку необхідності. Такий підхід дозволяє підприємству бути гнучким та реагувати на зміни швидко й ефективно.



**Висновки.** Управління стратегічним розвитком підприємства є визначальним аспектом успішності сучасного бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності. Зазначений процес передбачає комплексний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Сутність управління стратегічним розвитком полягає у вмінні адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Ефективна стратегія вимагає уважного аналізу конкурентного оточення, ретельного вивчення внутрішніх можливостей і обмежень, а також врахування поточних тенденцій у галузі та економіці в цілому.

Один із ключових аспектів управління стратегічним розвитком – це стратегічне планування, яке визначається ще на початкових етапах стратегічного управління. В цьому контексті визначення мети розвитку, врахування візії, ідей та амбіцій стають критичними для подальшого формування шляху розвитку підприємства. Отже, вирішальна роль в цьому процесі відводиться власникам та менеджменту підприємства, які виступають суб'єктом стратегічного управління розвитком.

Дослідження стратегічного управління розвитком вказує на наявність різноманітних підходів та концепцій, які розглядаються через призму системного, ситуативного, цільового та інших аспектів. Основні завдання стратегічного управління включають визначення напрямку розвитку, трансформацію стратегічного бачення та місії в конкретні цілі, розробку стратегії та ефективну її реалізацію, а також оцінку досягнень і коригування стратегії за необхідності. У цілому, стратегічне управління розвитком підприємства визначається як динамічний процес, що включає різні етапи та завдання. Зазначимо, що розвиток ефективної стратегії передбачає глибокий аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а вибір стратегії повинен ґрунтуватися на об'єктивній оцінці ситуації підприємства на ринку.

У сучасних умовах, особливо в період кризи та нестабільності, важливість стратегічного управління розвитком стає ще більшою. Підприємства мають використовувати цей інструмент для підтримки життєздатності стратегій та досягнення довгострокової витривалості. Тільки шляхом ретельного вивчення внутрішнього стану та врахування зовнішніх факторів можна сформулювати стратегію, спрямовану на досягнення конкретних цілей та фінансових результатів. Таким чином, ефективне управління розвитком та розробка стратегії стають визначальними складовими успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Їхній вдалий синергетичний взаємозв'язок забезпечує конкурентоспроможність, стійкість та можливість ефективного розвитку в умовах постійних змін.

#### Список використаних джерел

1. Гудзь О. Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4(22). С. 5–11.
2. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3 (25). С. 58–64.
3. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. No 22. С. 524–532. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91> (Дата звернення: 19.08.2023).
4. Cvetanovski B., Gregg B., Hazan E., Jojart O. and Perrey J. The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (Дата звернення: 19.08.2023).
5. Darmawan A.H., Azizah S. Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*. 2020. Published by *Atlantis Press*. Vol. 395. P. 49–53. URL: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010> (Дата звернення: 19.08.2023).
6. Ястремська, О.М., Ястремська, О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214–226.
7. Гузенко А.О. Теоретико-методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. Praha, 2021. Vol. 7. Issue 5. С. 3643. URL: [https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2021/eujem\\_2021\\_7\\_5/07.pdf](https://eujem.cz/wpcontent/uploads/2021/eujem_2021_7_5/07.pdf) (Дата звернення: 19.08.2023).

8. Федюнін, С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.
9. Ходаківська О.В. Теоретико-світоглядні засади сталого розвитку соціально-економічних систем. *Сталій розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів: зб. наук. праць*. 2020. С. 116-120.
10. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74-79.

### References

1. Gudz O. (2017). Marketynhovi aspekty stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Strategic directions of formation of competitive advantages of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 4(22), 5–11
2. Gudz O., Shcherbyna V. (2018). Stratehichni napriamy formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstv [Strategic directions of formation of competitive advantages of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3(25), 58–64.
3. Pokotylo T. (2020). Upravlinnja orghanizacijnymy zminamy jak skladova zabezpechennja konkurentospro - mozhnosti pidpriemstva [Organizational change management as an element of competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspiljstvo [Economy and society]*, 22, 524–532. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
4. Cvetanovski B., Gregg B., Hazan E., Jojart O., Perrey J. (2021). The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com> (Accessed: 19.08.2023).
5. Darmawan A.H., Azizah S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*, 395, 49–53. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>.
6. Yastremska O.M., Yastremska O.O. (2020). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: utochnennia teoretychnykh polozhen [Enterprise development management: clarification of theoretical provisions]. *Problemy ekonomiky [Problems of the economy]*, 1(43), 214–226. DOI: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2020-1\\_0-pages-214\\_226.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf) (Accessed: 19.08.2023).
7. Guzenko A.O. (2021). Teoretichno-metodologichne zabezpechennya strategichnoho rozvitku pidpriemstva. [Theoretical and methodological support for strategic development of the enterprise]. *European Journal of Economics and Management*, 7(5), 36-43. DOI: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem\\_2021\\_7\\_5/07.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_5/07.pdf) (Accessed: 19.08.2023).
8. Fedyunin S.A., Plevako N.O., Filonenko M.Y. (2020). Upravlinnja strategichnim rozvytkom pidpriemstva [Management of strategic development of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3, 45-49.
9. Khodakivska O.V. (2020). Theoretical and ideological principles of sustainable development of socioeconomic systems. *Stalij rozvytok sotsial'no-ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsijnykh protsesiv [Sustainable development of socio-economic systems in the context of globalization processes]*. Proceeding of Materials of the Scientific Conference (Kyiv), 116-120.
10. Gutsalyuk O.M., GavriloVA N.V., Kotlubay V.O. (2021). Suchasni osoblivosti upravlinnja ryzykami v konteksti strategichnoho rozvitku pidpriemstva [Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of Economic Science of Ukraine]*, 1 (40), 74-79.

#### **BILOUS Svitlana**

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

#### **DRAKA Nadiia**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### **THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

**Introduction.** In a dynamic and unpredictable business environment, enterprises face a number of complex challenges in the field of development management and strategy formation. The main problem is the need to find

*optimal solutions to ensure sustainable growth and competitiveness in the market. Changes in the economy, technology and sociocultural context require enterprises to adapt and improve strategies. This involves both the study and analysis of the modern theory and practice of managing development and change, and making proposals for their renewal and implementation in the economic activities of enterprises. The article explores this complex problem in order to reveal the factors that affect the effective management of the strategic development of the enterprise and the development of strategies, as well as the development of recommendations to overcome these challenges.*

**The purpose** of this study is to reveal the theoretical aspects of managing the strategic development of the enterprise.

**Results.** The conducted research indicates the possibility of optimizing management processes and developing an effective strategy that contributes to increasing the competitiveness of the enterprise. Key success factors in managing strategic development and their impact on financial performance and market position are disclosed.

**Originality.** New approaches to the analysis of strategic development of the enterprise and opportunities are revealed, which makes the article unique in its kind.

**Conclusions.** Management of enterprise development and the formation of an effective strategy are the determining aspects of the success of modern business in the face of growing competition and economic instability. Management of strategic development becomes a tool that allows enterprises not only to survive in conditions of instability, but also to achieve high results. effective management of development and development of strategy become the determining components of the success of the enterprise in the modern business environment. Their successful synergistic relationship ensures competitiveness, sustainability and the possibility of effective development in the face of constant changes.

**Keywords:** enterprise development, development management, strategic management, development forecasting, stages of strategic development, strategy formation, long-term goals, competitiveness.

Одержано редакцією: 03.09.2023  
Прийнято до публікації: 17.11.2023

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-132-137>

**ГОРБ Вікторія Анатоліївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-3296-5356>

gorb.viktoriya@vu.cdu.edu.ua

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті висвітлено теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито стратегії та методи управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища. Визначено основні пріоритети, на яких має базуватися сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовані основні етапи ефективного процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкуренція, підприємство, механізм управління, діяльність підприємства, економічне середовище, методи управління, стратегії управління.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна динаміка та постійні зміни у бізнес-середовищі ставлять підприємства перед необхідністю постійної адаптації та підвищення своєї конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю стає стратегічною проблемою для керівництва підприємств в умовах посиленої конкуренції. Незважаючи на загальне визнання важливості конкурентоспроможності, багато вітчизняних підприємств стикаються з труднощами в розумінні та ефективному управлінні конкурентоспроможністю. Практичні та стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю залишаються недостатньо розробленими, що ускладнює можливість українських підприємств досягти сталих конкурентних переваг на міжнародних ринках. Розуміння причин і чинників, які впливають на конкурентоспроможність, а також розробка ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю є критичним завданням для забезпечення довгострокового успіху підприємств у глобальному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тема управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища є досить актуальною та поширеною серед науковців. Істотний вклад у дослідження цієї тематики внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа (США), А. Гутмана (Канада), Дж. Данінга (Великобританія). Варто також відзначити праці А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірмана [1].

Під час написання статті були використані праці таких наукових експертів: М. Шульга [1], В. Самойленко [2], О. Драган [3], І. Поліщук, Н. Гудима [4], О. Архіпова [5], Н. Демчук, А. Донських, В. Ясинський [6], Н. Бойчук, К. Малинка [7], Л. Оболенцева [8], Є. Діденко [9], В. Гончар [10], А. Носов, І. Петровська [11], В. Храпкіна [12; 15], Л. Березіна, О. Вараксіна, А. Олійник, А. Рак [13], Л. Кошова, А. Мерефа [14], А. Бидник [16], Г. Рябик, О. Яворська [17].

Проте теоретичні аспекти, концептуальні та методологічні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств ще не до кінця вивчені з урахуванням конкретних обставин української дійсності та ринкової взаємодії. Тому теоретичний рівень стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та необхідність створення такого механізму функціонування управління потребують подальших досліджень.

**Метою статті** є розкриття теоретичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У процесі розвитку сучасної глобальної економіки важливим аспектом розвитку вітчизняних підприємств є забезпечення високого рівня

їх конкурентоспроможності. Позитивні результати конкурентної боротьби зумовлюються аналізом сильних та слабких сторін як самого підприємства, так і його конкурентів. Також важливим чинником виявляється здатність адаптуватися до змін на ринку та систематичний моніторинг конкурентних позицій.

У сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю залежить від стратегічних рішень, які базуються на інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Механізм управління конкурентоспроможністю діяльності підприємства можна описати як забезпечення використання різноманітних інструментів, методів та прийомів менеджменту з метою активізації діяльності для підвищення конкурентоздатності [2].

На сьогоднішній день існує безліч підходів до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (таблиця 1).

**Таблиця 1 – Основні підходи до визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення поняття</b>
О. Драган [3]	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
І. Поліщук, Н. Гудима [4]	Формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.
О. Архіпова [5]	Реальна і потенційна система заходів в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
Н. Демчук, А. Донських, В. Ясинський [6]	Розроблення програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Н. Бойчук, К. Малинка [7]	Забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
Л. Оболенцева [8]	Комплекс заходів, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Є. Діденко [9]	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів.
В. Гончар [10]	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає).
І. Петровська, А. Носов [11]	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому.

*Джерело: [3-11]*

Формування системи управління конкурентоспроможністю організації в сучасних економічних умовах вимагає використання відповідних засобів, а саме методів управління. Ці методи можна розділити на дві групи: фінансові та кадрові, залежно від того, як кожен із них взаємодіє з суб'єктом управління бізнес-процесами організації. Фінансові ресурси надають можливість здійснювати регулюючий вплив на економічні показники управління бізнес-процесами підприємства, такі як собівартість товарів, ціни, джерела фінансування угод, норми прибутковості на вкладений капітал тощо. Кадрові засоби є основою для управління бізнес-процесами в організації. Вони охоплюють компоненти мотиваційної стратегії у кадровому менеджменті підприємства, а також контроль за виконанням різних завдань, пов'язаних з організацією людських ресурсів у сфері організаційно-економічної діяльності підприємства.

Сучасна модель управління конкурентоспроможністю підприємства повинна враховувати різноманітні фактори (внутрішні та зовнішні), які впливають на його конкурентоздатність (таблиця 2).

**Таблиця 2 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства**

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
Ринок товарів, технологій, робочої сили	Організаційно-правова форма підприємства
Фондовий ринок	Структура підприємства
Виробниче середовище	Науково-технічний рівень виробництва
Науково-технічне середовище	Соціальний потенціал підприємства
Соціальне середовище	Налагодженість шляхів постачання
Державне регулювання	Ресурси підприємства
	Психологічний клімат колективу
	Створення ділового іміджу

*Джерело: [12].*

Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства включають:

1) планування (розробка стратегії та планів для досягнення цілей, створення програм і графіків для впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності, як на рівні всього підприємства, так і в окремих його структурних підрозділах);

2) організація (виконання запланованих програм і планів, включаючи розподіл ресурсів між різними напрямками операційної діяльності та забезпечення взаємної узгодженості дій операційних підрозділів);

3) мотивація (застосування матеріальних та нематеріальних стимулів для регулювання діяльності управлінських суб'єктів);

4) контроль (забезпечує контроль за виконанням запланованих заходів, які передбачені конкурентною стратегією, за допомогою планових показників) [13].

Процес управління конкурентоспроможністю діяльності підприємства повинен базуватися на певних пріоритетах: 1) забезпечення ієрархічності управління; 2) наскрізність управління; 3) формування сучасного стратегічного мислення; 4) орієнтація на перехід від ієрархічної до мережевої системи управління; 5) ефективне управління часом; 6) урахування глобальної тенденції інтелектуальної економіки; 7) сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу; 8) трансформація управління ресурсами з управління знаннями; 9) самонавчання організації [14-15].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати в межах таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення всіх конкурентних переваг, встановлення ключових факторів успіху.
3. Розробка конкурентної стратегії, вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії у процесі здійснення господарської діяльності.
5. Оцінка результатів реалізації стратегії, удосконалення виявлених невідповідностей [13].

Конкурентоспроможність підприємства інтегрує всі технічні, економічні, управлінські та інші аспекти його діяльності та є передумовою отримання бажаної норми прибутку. У свою чергу, умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення конкурентоспроможності виконуваних послуг та/або виробленої продукції [16]. Для успішної розробки й реалізації стратегії конкурентоспроможності необхідно максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства. Треба звертати увагу не лише на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або зовнішнє середовище, а й на власну діяльність та внутрішні можливості [17]. Важливо визначити їх потенційну унікальність порівняно з іншими підприємствами для отримання конкурентної переваги.

Існування негативних чинників зовнішньоекономічного впливу на господарські процеси підприємства робить його конкурентоспроможність вразливою та унеможливає досягнення сталого розвитку. Тому управління конкурентоспроможністю повинно проводитися в межах

системного підходу разом із розробкою напрямів пошуку і вдосконалення складових всієї системи менеджменту підприємства. Процес формування системи управління конкурентоспроможністю можна розділити за логічною взаємопов'язаністю етапів використання інструментарію, реалізація яких безпосередньо залежить від організаційно-правової форми підприємства та галузевих особливостей його діяльності.

**Висновки.** Здатність ефективно управляти конкурентоспроможністю стає ключовим фактором для успіху сучасних підприємств у конкурентному середовищі. На основі проведеного дослідження визначено, що цей процес вимагає комплексного підходу. Однією з основних складових конкурентоспроможності є розробка ефективної стратегії. Підприємство повинно враховувати не тільки внутрішні ресурси, а й аналізувати зовнішнє середовище, конкурентів та внутрішні можливості для розвитку: 1) фінансові та кадрові ресурси виявляються важливими елементами управління конкурентоспроможністю. Використання ефективних економічних та психологічних мотивацій допомагає забезпечити високий рівень активності та ефективності персоналу; 2) адаптація до змін в зовнішньому середовищі є ключовою для забезпечення сталої конкурентоспроможності. Механізми управління повинні бути гнучкими та швидко реагувати на змінні умови ринку; 3) системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства визначається його організаційно-правовою формою та специфікою галузі. Важливо розробляти та впроваджувати стратегії, які враховують усі аспекти діяльності підприємства; 4) управління конкурентоспроможністю має стати постійним процесом, який включає постійний моніторинг та аналіз результатів, а також вдосконалення стратегій на основі отриманих даних.

Ці висновки слугують основою для подальших досліджень у напрямі розвитку стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах.

#### Список використаних джерел

1. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23> (дата звернення 10.09.2023).
2. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2021. №1. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25398> (дата звернення 10.09.2023).
3. Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36) (дата звернення 10.09.2023).
4. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017/28-vipusk-20-gruden-2017-r/3586-polishchuk-i-i-gudima-n-v-marketingove-upravlinnya-konkurentospromozhnisty-u-pidpriemstva> (дата звернення 10.09.2023).
5. Архіпова О.В. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 2.
6. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/69.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf) (дата звернення 10.09.2023).
7. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40693/1/SPEP-17\\_09\\_Boychuk1.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40693/1/SPEP-17_09_Boychuk1.pdf) (дата звернення 10.09.2023).
8. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону. 2016. № 2. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2016-52-17> (дата звернення 10.09.2023).
9. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення 10.09.2023).
10. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72008721.pdf> (дата звернення 10.09.2023).

11. Петровська І.П., Носов А.О. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/37997> (дата звернення 10.09.2023).
12. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. <https://doi.org/10.32843/bses.51-39> (дата звернення 10.09.2023).
13. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35> (дата звернення 10.09.2023).
14. Кошова Л.М., Мерефа А.С. Розвиток конкурентоспроможності аграрних підприємств при виході на зовнішній екоринок. *Збірник наукових праць ТДУ (економічні науки)*. 2012. № 2 (18). Т. 2. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/2768> (дата звернення 10.09.2023).
15. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf) (дата звернення 10.09.2023).
16. Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4640/1/disertacia%20%D0%91%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D0%BA%20%D0%90.pdf> (дата звернення 10.09.2023).
17. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.61> (дата звернення 10.09.2023).

#### References

1. Shulga M. (2020). Development of directions for increasing the competitiveness of the enterprise. *Entrepreneurship and innovation*, 12. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23> (Accessed: 10.09.2023).
2. Samoilenko V. (2021). Management of enterprise competitiveness in modern conditions. *Scientific economic journal "Intellect XXI"*, 1. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25398> (Accessed: 10.09.2023).
3. Dragan O. (2014). A systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise. *Economy. Management. Innovations*, 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36) (Accessed: 11.09.2023).
4. Polishchuk I., Gudyma N. (2017). Marketing management of enterprise competitiveness. *Economics and enterprise management*, 20. URL: <http://global-national.in.ua/issue-20-2017/28-vipusk-20-gruden-2017-r/3586-polishchuk-i-i-gudyma-n-v-marketingove-upravlinnya-konkurentospromozhnisty-pidpriemstva> (Accessed: 11.09.2023).
5. Arkhipova O. (2014). Directions for ensuring the competitive advantages of the enterprise on the market. *Herald of TNEU*, 2.
6. Demchuk N., Donskikh A., Yasynskiy V. (2017). The economic essence of the enterprise's competitiveness and ways to increase it. *Economy and society*, 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/69.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf) (Accessed: 11.09.2023).
7. Boychuk N., Malinka K. (2016). Competitiveness management: effective business tools. *Modern problems of economy and entrepreneurship*, 17. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40693/1/SPEP-17\\_09\\_Boychuk1.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40693/1/SPEP-17_09_Boychuk1.pdf) (Accessed: 11.09.2023).
8. Obolentseva L. (2016). Theoretical foundations of managing the competitiveness of enterprises in the industrial region, 2. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2016-52-17> (Accessed: 11.09.2023).
9. Didenko E. (2017). Model of enterprise competitiveness management. *Efficient economy*, 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (Accessed: 11.09.2023).
10. Gonchar V. (2015). Marketing management of the competitiveness of agricultural engineering enterprises. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, 2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72008721.pdf> (Accessed: 11.09.2023).
11. Petrovska I., Nosov A. (2015). Supporting the competitiveness of the enterprise based on the development and selection of competitive strategies in the conditions of a systemic crisis of the economy. *Modern problems of economy and entrepreneurship*, 16. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/37997> (Accessed: 11.09.2023).
12. Khrapkina V. (2020). Management of the competitiveness of enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 51. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-39> (Accessed: 12.09.2023).
13. Berezina L., Varaksina O., Oliynyk A., Rak A. (2021). Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management. *Agroworld*, 21-22. URL: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.35](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35) (Accessed: 12.09.2023).



14. Koshova L., Merefa A. (2012). Development of competitiveness of agricultural enterprises when entering the external eco-market. *Collection of scientific works of TSU (economic sciences)*, 2 (18). URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/2768> (Accessed: 12.09.2023).

15. Khrapkina V. (2020). Management of the competitiveness of enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 50. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf) (Accessed: 12.09.2023).

16. Bydyk A. (2023). Increasing the competitiveness of production in the agricultural sector. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4640/1/disertacia%20%D0%91%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D0%BA%20%D0%90.pdf> (Accessed: 12.09.2023).

17. Ryabik G., Yavorska O. (2019). The strategy of managing the competitiveness of the enterprise. *Investments: practice and experience*, 24. URL: 10.32702/2306-6814.2019.24.61 (Accessed: 12.09.2023).

**HORB Victoria**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE ACTIVITIES

**Introduction.** *Modern economic dynamics and constant changes in the business environment present enterprises with the need for constant adaptation and improvement of their competitiveness. Competitiveness management becomes a strategic problem for the management of enterprises in efforts to ensure stable and successful operations in conditions of increased competition. Despite the general recognition of the importance of competitiveness, many enterprises face difficulties in understanding and effectively managing this concept. Practical and strategic aspects of competitiveness management remain insufficiently studied and developed, which makes it difficult for enterprises to achieve a sustainable competitive advantage. Understanding the causes and factors affecting competitiveness, as well as developing effective strategies for managing this indicator, is a critical task for ensuring the long-term success of enterprises in a global economic environment.*

**The purpose** of the article is to reveal the theoretical aspects of increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of the modern economic environment.

**Results.** *During the writing of the article, the theoretical aspects of the concept of "management of the competitiveness of the enterprise", factors affecting the competitiveness of the enterprise and their role in modern conditions were analyzed.*

**Originality.** *The conducted analysis and highlighted research results in the article will contribute to the scientific discourse, expanding the understanding and application of various strategies and methods of managing the competitiveness of the enterprise in the conditions of the modern economic environment.*

**Conclusion.** *The ability to effectively manage the competitiveness of activities becomes a key factor for the success of modern enterprises in a competitive environment. Based on the conducted research, it was determined that this process requires a complex and systematic approach. One of the main components of competitiveness is the development of an effective strategy. The enterprise must take into account not only internal resources, but also analyze the external environment, competitors and opportunities for development: 1) financial and personnel resources are important elements of competitiveness management. The use of effective economic and psychological motivations helps to ensure a high level of activity and efficiency of personnel; 2) adaptation to changes in the external environment is key to ensuring sustainable competitiveness. Management mechanisms must be flexible and quickly respond to changing market conditions; 3) the systematic approach to managing the competitiveness of the enterprise is determined by its organizational and legal form and the specifics of the industry. It is important to develop and implement strategies that take into account all aspects of the enterprise; 4) competitiveness management should become an ongoing process that includes constant monitoring and analysis of results, as well as improvement of strategies based on the received data. These conclusions serve as a basis for further research and development of strategies for managing the competitiveness of enterprises in modern conditions.*

**Keywords:** *competitiveness, competition, enterprise, management mechanism, enterprise activity, economic environment, management methods, management strategies.*

Одержано редакцією: 20.10.2023  
Прийнято до публікації: 21.12.2023

УДК 338.432:635.615

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-138-145>**АВРАМЕНКО Роман Федорович**

аспірант кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

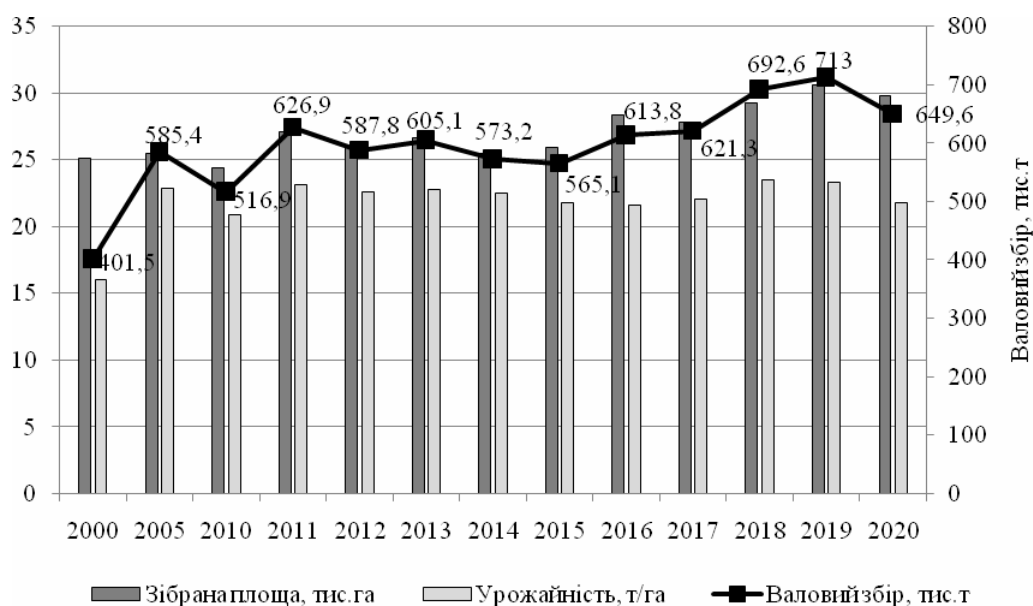
Orsid ID: <https://orcid.org/0009-0003-3651-2964>  
processing.azalea@gmail.com**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ НАСІННЯ ГАРБУЗІВ**

Досліджено теоретичні засади маркетингу на ринку насіння гарбуза та гарбузової олії. Визначено основні напрями розвитку господарств, які спеціалізовані на виробництві насіння гарбузів, відносно вдосконалення їх маркетингової діяльності, спрямованої на підвищення ефективності функціонування. Розкрито динаміку вирощування гарбузів столових в Україні та виробництва насіння гарбузів. Зроблено порівняльну характеристику витрат на виробництво звичайного та голонасінного гарбуза. Встановлено, що основні етапи розбудови системи маркетингу на ринку насіння гарбуза та продуктів його переробки мають базуватися на застосуванні сучасних інформаційних технологій та комунікаційних мереж.

**Ключові слова:** аграрний сектор, підприємництво, гарбуз, гарбузове насіння, голонасінний гарбуз, гарбузова олія, ринок насіння гарбузів.

**Постановка проблеми.** Найважливішим завданням агропромислового комплексу України є забезпечення населення повноцінними та якісними продуктами харчування. Значне місце у реалізації цього завдання належить галузі баштанництва. Баштанні культури ми вживаємо не тільки у свіжому вигляді, з них можна отримувати вишукані різноманітні страви. Одними з найбільш урожайних і рентабельних баштанних культур є гарбузи, які останнім часом все більше набувають популярності серед споживачів. Споживчі властивості гарбузового насіння широко відомі на світовому ринку. Це легкодоступне джерело білка й інших корисних речовин.

В Україні вирощування гарбуза за останні десять років коливається в межах 500-700 тис. т. Найвищий рівень врожаю був зібраний в 2019 році на рівні 713 тис. т., найнижчий – у 2000 році на рівні 401,5 тис. т., що пов'язано з падінням врожайності до 160 ц на 1 га (рис. 1).



**Рисунок 1 – Динаміка вирощування гарбузів столових в Україні [17]**

Стосовно посівних площ, то в середньому за останні три роки (2020-2022 рр.) вони залишаються практично на рівні 30 тис. га. Згідно зі звітом аналітичного агентства IndexBox

найвищим у світі споживання кабачків і гарбуза на душу населення в 2020 році було в Україні – 33 кг на людину в рік, Алжирі – 10,4 кг, Італії – 9,7 кг і Туреччині – 6,4 кг на людину в рік.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням виробництва насіння гарбузів та продуктів його переробки приділено значну увагу вітчизняних науковців. Зокрема, Бойко Л. зазначає, що виникають питання пов'язані з новими нішами у підприємницькій діяльності та розвитком виробництва баштанних культур, зокрема насіння гарбуза, які потребують дослідження [1, 2, 3]. Семен Д. [4, 5] обґрунтовує економічну доцільність виробництва насіння та плодів гарбуза для дієтичного харчування. Лимар А. [18, 19] акцентує увагу на маркетингових дослідженнях ринку баштанних культур та на промисловій безвідходній технології виробництва насіння гарбуза продовольчого і фармацевтичного призначення. Хареба В. і Кокойко В. [21] дають економічну оцінку елементів технології вирощування сортів гарбуза мускатного.

Українські та закордонні вчені досліджують застосування нової сировини з насіння гарбуза в технологіях функціональних харчових продуктів [11,12,13]. Проте в умовах війни та глобальної нестабільності ринкова ситуація швидко змінюється, крім того, недостатньо дослідженим залишається маркетинговий аспект розвитку ринку насіння гарбузів.

**Мета** дослідження полягає в аналізі організаційно-економічних аспектів функціонування й ефективного розвитку вирощування гарбузів на насіння та визначенні основних перспектив розвитку цієї галузі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В наш час особливо зріс попит на насіння гарбуза та гарбузову олію. Щоб отримати 1 т насіння, потрібно засіяти цією культурою 1 га землі. За сприятливих умов, її гібридні сорти можуть давати і 1,5 т/га. У середньому насіння має частку 1-2% від маси гарбуза, тож з 1 га можна отримати до 800 кг насіння за наявності зрошення [1].

У зв'язку з цим вчені багатьох країн працюють над виведенням нових насінневих сортів та гібридів. Найбільш цікавими в цьому напрямі є голонасінні гарбузи. Австрійські фахівці отримали гібрид штирійського гарбуза (*Cucurbita pepo styriaca*), який має підвищену врожайність. Такі гарбузи ростуть по кілька на одному стеблі. Головна ж цінність штирійських гарбузів у непокриту лушпинням насінні. Воно є дуже дороге та корисне. Гарбузова олія з такого насіння виробляється в Австрії вже багато років, а попит на нього не знижується, навпаки – цінна олія отримала широке визнання в усьому світі. Площі, на яких можна вирощувати гарбузи, в Австрії дуже обмежені – поля невеликі, в країні кожен рік засівається близько 15 тисяч га для одержання гарбузового насіння. Щоб підтримувати свій статус батьківщини і найбільшого виробника «чорного золота» (гарбузова олія має майже чорний колір і високу ціну на світовому ринку) та щоб завантажувати наявні виробничі потужності й задовольняти зростаючий попит, Австрії доводиться закуповувати сировину за кордоном, причому в останні роки її постійно не вистачає.

Тому у фермерів України є реальні шанси вийти на європейський ринок з насінням гарбуза та заробити непогані гроші. Посівних площ для цього достатньо, а рентабельність вирощування гарбуза не зрівняється з жодною сільськогосподарською культурою і може складати, за висновками фахівців, біля 100-150%, залежно від сорту та ґрунтово-кліматичних умов. На насіння можна використовувати всі три види гарбуза: мускатний, твердошкірий та великоплідний. Для олії більш придатні сорти твердошкірого гарбуза, насіння якого містить підвищену кількість олеїнової кислоти, бо вона більш стійка до окислення. Така олія буде довго зберігатися. З голонасінних сортів рекомендують для вирощення сорт Південний та Гамлет, перероблювання на олію такого насіння буде нижчим за собівартістю.

Ще однією особливістю гарбуза є те, що він має їстівні квіти. «Квіткова кулінарія» особливо цінна для вегетаріанців, через те, що кожна рослина включає велику кількість потрібних організму речовин. Квітки гарбуза ідеальні для фарширування, мають слабкий аромат. Перед використанням з квіток потрібно видалити тичинки. Користь гарбузових квітів відома з давніх часів. Їх використовують для лікування гіпотонії, холециститу, подагри, при неврозах та для зниження ризику розвитку серцево-судинних захворювань. У квітках гарбуза у великій кількості міститься безліч корисних мікроелементів та вітамінів.

З 2000 року аграрії України збільшили посівні площі під гарбуз майже 1,8 рази (з 401 до 713 тис. га). Окрім Австрії, покупцями цієї культури є Франція, Іспанія, Італія, Туреччина, Греція

тощо. Найближчими конкурентами України на цьому ринку є Молдова та Румунія.

Основними країнами імпортерами гарбуза і кабачків в 2020 році стали: США – 555 тис. тонн (37% від загального світового обсягу імпорту) і Франція – 168 тис. тонн (11% від загального світового обсягу імпорту). Далі йдуть такі країни: Німеччина (8,3%), Великобританія (6,3%), Японія (6%) і Нідерланди (5,5%). Загальна частка імпорту Канади (60 тис. тонн), Іспанії (38 тис. тонн), Італії (35 тис. тонн), Бельгії (28 тис. тонн) і Південної Кореї (25 тис. тонн) в 2020 році склала 12% від світового обсягу імпорту [14].

Порівняльна економіка голонасінного і звичайного гарбуза, за даними операторів ринку, наведена в табл. 1.

**Таблиця 1 – Економічна ефективність вирощування гарбузів [15]**

Показник	Звичайний гарбуз	Голонасінний гарбуз
Норма висіву на 1 га, кг	4–5	4–5
Витрати насіння на 1 га	28–35 дол.	78–90 євро
Витрати на посів, добрива та культивування на 1 га, євро	400–450	400–450
Витрати на механізований збір і сушку за наявності власної техніки на 1 т, євро	300	650
Вихід насіння з 1 га, т	0,3–1,5	1,0–1,5
Закупівельна ціна 1 т насіння	1000 дол.	2000–2500 євро (з логістикою)
Прибуток з 1 т, євро	300–400 дол (за умови використання вітчизняного обладнання)	500–800 (за наявності власного закордонного обладнання)

Із даних таблиці 1 можна зробити висновок, що при ціні готової сировини в середньому в 5 дол. за 1 кг можна отримати рентабельність 30–35%. Отже, такі затрати повернуться через 4–5 місяців. Нині попит на насіння стабільний, а на олію він безперервно зростає. Тому гарбузовий бізнес варто орієнтувати на експорт, адже за кордоном така продукція цінується значно вище.

Підвищений інтерес до вирощування гарбуза наразі спостерігається не тільки у професійних товаровиробників, а також і в малих приватних (домашніх) господарствах, тому посівні площі коливаються в різних діапазонах від 0,2 га до сотень гектарів (табл. 2).

**Таблиця 2 – Виробництва гарбузів на насінні у різних категоріях господарств України, 2019-2020 рр. [1]**

Показник	2019	2020	2020 у % до 2019
<b>Усі категорії господарств</b>			
Площа посівна, тис. га	3,7	7,3	197,3
Обсяг виробництва, тис. ц	22,8	40,9	179,4
Урожайність, ц/га	6,4	5,7	89,1
<b>Підприємства</b>			
Площа посівна, тис. га	1,6	4,7	293,8
Обсяг виробництва, тис. ц	8,6	29,7	345,3
Урожайність, ц/га	5,6	6,4	114,3
<b>Господарства населення</b>			
Площа посівна, тис. га	2,1	2,6	123,8
Обсяг виробництва, тис. ц	14,2	11,2	78,9
Урожайність, ц/га	7,0	4,4	62,9

Олія з насіння гарбуза є однією з найдорожчих, її отримують шляхом холодного віджиму. У гарбузовій олії особливий специфічний аромат і цілком приємний смак, використовують її в основному як добавку до їжі з метою оздоровити і зміцнити організм. Технологічний процес переробки насіння гарбуза в олію наведений на рис. 2.



**Рисунок 2 – Технологічний процес переробки насіння гарбуза**

За результатами маркетингового дослідження ринку гарбуза і продуктів його переробки та визначення ступеня інвестиційної привабливості даного напрямку бізнесу, науковцями НДІ овочівництва і баштанництва НААН розроблено інноваційний бізнес-проект з виробництва гарбуза за умов органічного виробництва (табл. 3).

**Таблиця 3 – Економічна ефективність бізнес-проекту вирощування гарбуза на товарні цілі (без поливу) за умов органічного виробництва [20]  
Сорт Мозолівський 15, урожайність – 40 т/га, норма висіву – 6 кг/га**

Найменування витрат	Калькуляція витрат, грн			Структура виробничої собівартості, %
	на 10 га	на 1 га	на 1 т	
1	2	3	4	5
Витрати праці, люд.-год.	11742,3	1174,23	29,4	x
Зарплата з нарахуваннями	2263788,8	22637,9	565,9	49,5
Амортизація техніки	16132,2	1613,2	40,3	3,5
Поточний ремонт	10754,8	1075,5	26,9	2,4
Органічні добрива	40945,7	4094,6	102,4	8,9
Біологічні засоби захисту	19500,0	1950,0	48,8	4,3
Насіння	3600,0	360,0	9,0	0,8
Паливо-мастильні	57079,5	5707,9	142,7	12,5
Електроенергія	340,0	34,0	0,9	0,1
Разом прямих витрат	374730,9	37473,1	936,8	81,9
Інші прямі витрати	35499,9	3549,9	88,8	7,8
Всього прямих витрат	410230,8	41023,1	1025,6	89,7
Страхові платежі	27586,9	2758,7	68,9	6,0

## Продовження таблиці 3

Загальновиробничі витрати	19704,9	1970,5	49,3	4,3
Виробничі витрати всього	457522,6	45752,3	1143,8	100,0
Витрати на рекламу (10%)	45752,3	4575,2	114,4	×
Витрати на реалізацію (10%)	45752,3	4575,2	114,4	×
Повна собівартість	549027,1	54902,7	1372,6	×
<b>Економічна ефективність проєкту</b>				
Ціна реалізації, грн	3 грн/кг	3000,0	×	×
Виручка при товарності 80%	×	96000,0	×	×
Прибуток, грн/га	×	41097,3	×	×
Рентабельність, %	×	74,9	×	×

Впровадження цього проєкту у виробництво забезпечить: підвищення якісних характеристик продукції; раціональне використання земельних ресурсів, збереження та відтворення родючості ґрунтів методами органічного землеробства; збільшення площі органічних земель; створення нових робочих місць; задоволення потреб у якісній органічній продукції. Цей бізнес-проєкт може бути застосований у виробництві та при складанні галузевих та регіональних комплексних програм розвитку галузі овочівництва, комплексних програм соціально-економічного розвитку територіальних громад.

**Висновки.** Через свій унікальний склад гарбузове насіння є найбільш популярним насінням у світі. Особливо цінним воно є як джерело білка для людей, які не переносять тваринні білки, і вегетаріанців. У зв'язку з кризою виробництва цього продукту в нашій країні за останні роки знизилася. Тому зараз хороший час для виходу на ринок нових підприємств із переробки гарбузового насіння з подальшим продажем на експорт. Високий і стійкий попит на цей товар на зарубіжних ринках забезпечить такому підприємству умови для успішної діяльності.

Основними напрямками експорту гарбузового насіння з України є Європа і країни Середнього Сходу. У нашій країні найбільше гарбуза вирощується в Донецькій, Дніпропетровській, Полтавській, Одеській, Харківській, Запорізькій і Київській областях. Із огляду на сформовані сприятливі умови, вченими розроблений бізнес-проєкт із виробництва гарбуза за умов органічного виробництва. При проєктуванні враховувалося те, що технології вирощування, збору і зберігання цієї культури повинні відповідати чинним державним стандартам.

Гарбуз добре поєднується при посадці з квасолею, картоплею, що дозволить зібрати з однієї ділянки поля врожай кількох культур. Кращі попередники для гарбуза – зернобобові, коренеплідні, картопля, озимі зернові, капуста, цибуля, однорічні кормові трави. Щоб запобігти ураженню культури спільними для родини гарбузових захворюваннями, зокрема мучнистою россою, не слід використовувати грядки, де перед цим росли кабачки, патисони чи огірки. Повторно вирощувати гарбузи на тій самій ділянці бажано не раніше, ніж через 5–6 років.

Сьогодні аграрії лише вивчають ринок гарбузової олії та шукають можливості для майбутнього виробництва, щоб до вже двох напрямів діяльності – виробництва посівного матеріалу та насіння як сировини – додати ще й виробництво гарбузової олії.

## Список використаних джерел

1. Бойко Л. О. Нові ніші підприємницької діяльності в аграрній галузі. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 69–76.
2. Бойко Л. О. Пріоритети розвитку підприємництва зі створенням інноваційних продуктів. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 41–47.
3. Бойко, В. & Бойко, Л. Прогнозування та шляхи ефективного розвитку галузі овочівництва у південному регіоні. *Фінансовий простір*. 2020. (4(40), 53–61.
4. Семен Д.Т. Гарбуз на насіння – прибуткова культура. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. Вип.

1. 2013. С.178–183.

5. Семен О. Екологічна та економічна ефективність вирощування гарбуза мускатного в умовах Півдня України. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2014. № 2(1). С. 253–258.

6. Книш В. Голонасінний гарбуз. *Плантатор*. 2018. № 2. С. 112–114.

7. Корисні властивості гарбуза. URL: <https://delikates.ua/statti/harbuzz-koryst> (Дата звернення: 12.08.2023).

8. Бізнес на гарбузовому насінні: розраховуємо інвестиції. URL: <https://www.growhow.in.ua/biznes-na-garbuzzovomu-nasinni-rozrahovuyemo-investytsiyi/> (Дата звернення: 12.08.2023).

9. Своя ніша: олійний гарбуз – все краще всередині. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/cvoa-nisa-olijnij-garbuzz-vse-krase-vsередini> (Дата звернення: 12.08.2023).

10. Основним експортним ринком для українського гарбуза залишаються країни ЄС – Катерина Зверева. URL: <https://ukrainefood.org/2020/11/osnovnym-eksportnym-rynkom-dlia-ukrainskoho-harbuzza-zalyshtsia-krainy-ies-kateryna-zvierieva> (Дата звернення: 12.08.2023).

11. Бачинська Я. Формування споживних властивостей цукрового печива за рахунок використання шроту з насіння гарбуза. *Traektorîa Nauki = Path of Science*. 2018. Т. 4. № 6. С. 1001–1008.

12. Миколенко С. Ю. Дослідження хлібопекарських властивостей спельтового та гарбузового борошна при використанні плазмохімічно активованої води. *Продовольчі ресурси*. 2016. № 7. С. 170–177.

13. Loyer J. The social lives of superfoods: Doct. diss. 2016. 198 p.

14. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 12.08.2023).

15. Супіханов Б. Ринок нішевих культур. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2771> (Дата звернення: 12.08.2023).

16. Захарчук О. В. Економіка насінництва: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2015. 272 с.

17. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/04/zb\\_rosl\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/04/zb_rosl_2019.pdf) (дата звернення: 12.08.2023).

18. Лимар А.О. Баштанництво України: монографія. Миколаїв: Миколаївський державний аграрний університет, 2007. 232 с.

19. Шабля О.С. Економічна ефективність переробки баштанної продукції. *Економіка АПК*. 2004. № 4. С. 89–93.

20. Могильна О.М. та ін. Інноваційний бізнес-проект з виробництва огірка, кабачка, патисона, гарбуза за умов органічного виробництва. Селекційне: ІОБ НААН, 2020. 20 с.

21. Хареба В. В., Кокойко В. В. Економічна оцінка елементів технології вирощування сортів гарбуза мускатного в Лісостепу України. *Вісник аграрної науки*. 2016. Вип. 10. С. 61–64.

22. Гроші з гарбуза: як створити бізнес на насінні. URL: <http://agronews.ua/node/85423> (дата звернення: 12.08.2023).

23. Вигідний бізнес: вирощування олійного гарбуза окупається за рік. URL: <https://uprom.info/news/agro/vigidny-biznes-viroshhuvannya-oliynogo-garbuzza-okupovuyetsya-za-rik/> (дата звернення: 12.08.2023).

## References

1. Boiko, L. (2020). Modern tendencies in the development of vegetable industry under conditions of Ukraine's euro-integration. *Agrosvit*, 6, 69–76. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.6.69.

2. Boiko, L. (2020). Priorities of entrepreneurial development with the creation of innovative products. *Agrosvit*, 15, 41–47.

3. Boiko, V. and Boiko, L. (2020). Forecasting and ways of efficient development of the vegetable production industry in the southern region. *Financial space*, 4(40), 53–61. [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.221681](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.221681)

4. Semen, D.T. (2013). Pumpkin for seeds is a profitable crop. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*, 1, 178–183.

5. Semen, O. (2014). Ecological and economic efficiency of muscat pumpkin production under conditions of the South of Ukraine. *Visnyk Zhytomirskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu*, 2(1), 253–258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2014\\_2\(1\)37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2014_2(1)37) (Accessed: 12.08.2023).

6. Knysh, V. (2018). Naked-seeded pumpkin. *Plantator*, 2, 112–114.

7. Delikates (2021). Health benefits of pumpkin. available at: <https://delikates.ua/statti/harbuzz-koryst>.

8. Grow How (2018). Business in pumpkin seeds: calculating investments. URL:

<https://www.growhow.in.ua/biznes-na-garbuзовому-nasinni-rozrahovuyemo-investytsiyi/> (Accessed: 12.08.2023).

9. Agravery (2018). Private niche: oilseed pumpkin – all the best is inside. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/cvoa-nisa-olijnij-garbuз-vse-krase-vseredini> (Accessed: 12.08.2023).

10. UAFES (2020). The EU countries are the main export market for Ukrainian pumpkin – Kateryna Zvierieva. URL: <https://ukrainefood.org/2020/11/osnovnym-eksportnym-ryнком-dlia-ukrainskoho-harbuзa-zalyshaiutsia-krainy-ies-kateryna-zvierieva/> (Accessed: 12.08.2023).

11. Bachynska, Ya. (2018). Formuvannia spozhyvnykh vlastyvostei tsukrovoho pechyva za rahunok vykorystanniam shrotu z nasinnia harbuзa [Formation of the living powers of the sukrovy oven for the rahunok to the vikoristannym meal from the fresh watermelon]. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*, 4, 6, 1001–1008.

12. Mykolenko, S. Iu. & Hez, Ya. V. (2016). Doslidzhennia khlibopekarskykh vlastyvostei speltovoho ta harbuзovoho boroshna pry vykorystanni plazmokhimichno aktyvovanoi vody [Research on bakery powers of spelt and harmelon boar with vicarious plasma-chemically activated water]. *Prodovolchi resursy* [Food resources], 7, 170–177.

13. Loyer, J. (2016). The social lives of superfoods: *Doct. diss.* 198 p.

14. State Statistics Service of Ukraine (2020). Official site. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed: 12.08.2023).

15. Supikhanov, B. (2014). The market niche crops. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2771> (Accessed: 12.08.2023).

16. Zakharchuk, O.V. (2015). *Ekonomika nasinnytstva* [Seed production economy]. Kyiv: NTs “IAE”, 272 p. (in Ukr.).

17. State Statistics Service of Ukraine (2021), URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/04/zb\\_rosl\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/04/zb_rosl_2019.pdf) (Accessed: 12.08.2023).

18. Lyamar A.O. (2007). *Bashtannytstvo Ukrainy* [Melon growing in Ukraine]. Mykolaiv: Mykolaivskiy derzhavnyi ahrarnyi universyte, 232 p. [in Ukr].

19. Shablia, O.S. (2004). Economic Efficiency of Melons and Gourds Processing. *Ekonomika APK*, 4, 89–93.

20. Mohylna O. M. and others (2020). Innovative business project for the production of cucumber, zucchini, squash, and pumpkin under organic production conditions. Kyiv : IOB NAAS, 20 p.

21. Khareba V.V., Kokoiko V.V. (2016). Economic evaluation of the elements of the technology of growing muscat varieties in the Forest Steppe of Ukraine. *Bulletin of Agrarian Science*, 10, 61–64.

22. Money from pumpkin: how to create a seed business. URL: <http://agronews.ua/node/85423> (Accessed: 12.08.2023).

23. Profitable business: cultivation of oil pumpkin pays for itself in year. URL: <https://uprom.info/news/agro/vigidniy-biznes-viroshhuvannya-oliynogo-garbuзa-okupovuyetsya-za-rik/> (Accessed: 12.08.2023).

#### **AVRAMENKO Roman**

PhD student of Marketing and International Trade,  
National University of Life and Environmental  
Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

### **FORMATION AND DEVELOPMENT OF MARKETING ON THE PUMPKIN SEEDS MARKET**

**Introduction.** *The most important task of the agro-industrial complex of Ukraine is to provide the population with complete and high-quality food products. A significant place in the implementation of this task belongs to the field of melon growing. We use wild mushrooms not only in fresh form, they can be used to prepare a variety of delicious dishes. One of the most productive and profitable melon crops are pumpkins, which have recently become increasingly popular among consumers. The consumer properties of pumpkin seeds are widely known on the world market. It is an easily accessible source of protein and other useful substances.*

**The purpose** of article is reviewing the state and formation of the pumpkin seed market in Ukraine, determining consumer motivations and the level of demand for it, identifying the most successful marketing combinations for sale of pumpkin oil during the marketing year.

*In the research process, a number of general scientific and special methods were used, namely: system and*



*structural analysis and synthesis as the main methodological tool (for analyzing the features of the development of the pumpkin seed market; monographic (when determining the essence of the factors influencing marketing on the market and consumers of pumpkin products); extrapolation (when substantiating the marketing impact on consumers and ensuring the sustainable development of the market of pumpkin seeds and their processing products).*

**Results.** *The research paper examines the theoretical foundations of innovation marketing. The main directions of the development of farms that specialize in the production of pumpkins are determined, in relation to the improvement of their marketing activities, aimed at increasing the efficiency of functioning. Based on the generalization of scientific research materials, the following scientific and practical results of the research paper are proposed. The factors of the marketing environment are analyzed. The method of assessing the economic efficiency of marketing activities of farms is improved, which ensures its objectivity, reliability and timeliness.*

**Originality.** *The theoretical and methodological basis of the research paper was the methodology of cognition, which is based on a systematic approach, the principle of complexity and consistency in the cognition of economic phenomena and processes. Using the abstract and logical method, theoretical generalizations were made and conclusions and proposals were formed. When determining the degree of influence on the economic efficiency of farms, various factors were analyzed, in particular, specialization and diversification, the volume of production of pumpkin seeds and the duration of its processing, the cost of commercial products.*

**Conclusions.** *The main directions for increasing the efficiency of the pumpkin seed market are determined: creation of conditions for a competitive environment in the market of pumpkin seeds and oil; increasing the efficiency of market functioning and reducing the production cost. The results of the implementation of the basic strategy for the development of the pumpkin seed and oil market at the enterprise level are presented. It is established that the main stages of development of the marketing system on the market of pumpkin seeds and its processing products should be based on the application of modern information technologies, information support and communication networks.*

**Keywords:** *marketing activity, market, competition, efficiency, sunflower seeds, sunflower oil, strategy, development.*

*Одержано редакцією: 20.09.2023  
Прийнято до публікації: 25.11.2023*

## **РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY**

УДК 332.33:332.72

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-146-154>

**ХОДАКІВСЬКА Ольга Василівна**

доктор економічних наук, професор,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки»,  
м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3421-8361>

iae\_zem@ukr.net

**КИРИЛЮК Євгеній Миколайович**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7097-444X>

en\_kirilyk@ukr.net

**ЗОСЬ–КІОР Микола Валерійович**

доктор економічних наук, професор,  
Полтавський державний аграрний  
університет, м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8330-2909>

mykola.zos-kior@pdaa.edu.ua

**ВОВК Микола Олександрович**

доктор філософії з менеджменту,  
Полтавський державний аграрний  
університет, м. Полтава, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8173-0918>

mykola.vovk@pdau.edu.ua

#### **ДЕФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ**

*Статтю присвячено дослідженню маркетингових деформацій в управлінні земельними ресурсами аграрного сектору економіки в умовах глобалізації і безпекових викликів. В статті розглянуто і дано власне визначення терміну «глобалізація». Систематизовані види глобальних впливів на управління земельними ресурсами аграрного сектору економіки. Представлено авторське бачення деформації земельних відносин на національному рівні внаслідок глобальних впливів. Запропоновано новий науковий термін «глобальна деформація».*

**Ключові слова:** *ринок, маркетингові деформації, стратегія інноваційного маркетингу, управління земельними ресурсами, аграрний сектор економіки, глобалізація, безпекові виклики, маркетингове прогнозування.*

**Постановка проблеми.** Глобалізацію та її вплив на розвиток земельних відносин варто розглядати в безперервному процесі адаптації конкретних територіальних громад, громадських організацій, підприємств, держав та їх груп на мінливі умови зовнішнього середовища, первісною якою є внутрішні зміни зазначених суб'єктів глобалізації. На сьогодні в основному аналізуються наслідки, а безпосередньо глобалізаційні маркетингові та безпекові впливи на управління земельними ресурсами науковцями поки що системно не вивчені, що зумовлює актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему розвитку земельних відносин та раціонального землекористування досліджували як європейські вчені (J. Swinnen, A. Buckwell, C. Laurent тощо), так і американські дослідники (B. Babcock, D. Gale Johnson, L. Grega). Варто також відзначити напрацювання вітчизняних дослідників: О. Гуторова, С. Грошева, Мартина А., Копайгори Б., Горлачука В., Белінської С., Третяка А., Шпичака О. тощо. Окрім низки концептуальних положень, національна земельна реформа з урахуванням чинника глобалізації базується також і на практичних передумовах. По-перше, в Україні, площа якої в загальній площі земель світу займає менше 0,5 %, видобувається, переробляється і залучається до виробництва

приблизно 5% світового обсягу мінерально-сировинних ресурсів, які перебувають в господарському обігу [7]. Це стосується і найцінніших у світі ґрунтів. До того ж ці ресурси використовуються нераціонально і екстенсивно. На нашу думку, недовикористовувані аграрні ресурси на фоні світової продовольчої кризи стають інтересом міжнародних агентів. Із цієї точки зору Україна має і гарантовані ринки збуту, і можливість значного підвищення свого міжнародного статусу, з яким не можливо не рахуватися.

По-друге, екстенсивне землеробство, окрім беззаперечних економічних втрат, забезпечує конкурентну перевагу України на світовій арені за рахунок вищої екологічності продукції, порівняно з розвиненими країнами, які мають бідніші ґрунти та занадто інтенсифікували землеробство [5; 10]. Цей факт підтверджується не тільки біохімічними аналізами ґрунтів, а й конкуренцією на міжнародному ринку капіталу за право оренди українських чорноземів.

По-третє, для України позитивні наслідки може мати «ефект запізнення», тобто ситуація, коли реформи в країні проходять пізніше за аналогічні в країнах-піонерах [8; 9; 13]. Це дає можливість сформувати більш досконалу економіку з урахуванням чужих помилок. Дані три фактори є беззаперечними потенційними перевагами аграрного сектору України, але фактично вони є проблемами, які за умов євроінтеграції та децентралізації влади мають вмішуватися оперативно, комплексно і гармонізовано.

Невирішеними раніше частинами загальної проблеми є необхідність дослідження глобалізаційних впливів на процеси управління земельними ресурсами України, виявлення причин і наслідків таких впливів.

**Мета статті** – виявити маркетингові деформації в управлінні земельними ресурсами аграрного сектору економіки в умовах глобалізації і безпекових викликів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Єдиного визначення поняття «глобалізація» не існує. Так, семантичне поняття «глобалізація» пов'язано з англійським словом «globe», що найчастіше перекладається як «куля», «небесне тіло» або «глобус». Варіант «the globe» означає «земна куля», тому похідне слово «глобальний» (від лат. global) в буквальному сенсі розуміється в двох значеннях: охоплюючий всю земну кулю, всесвітній; всебічний, повний, загальний, універсальний [5]. Виходячи з численних досліджень, пропонуємо власне визначення глобалізації як вищої стадії суспільних відносин, заснованих на лібералізації та мережевому принципі організації, в умовах єдиного загальносвітового фінансово-інформаційного простору.

При глобалізації посилюється дія зростаючого впливу різних факторів міжнародного значення (наприклад, тісних економічних і політичних зв'язків, культурного та інформаційного обміну) на соціальну дійсність в окремих країнах [8]. При цьому складається хибне враження, що глобалізація включає все і всіх на планеті. Специфічним змістом глобальних проблем можна вважати глобальність досліджуваної системи або процесу не стільки в кількісному, скільки в якісному аспекті. При цьому система є глобальною, якщо відсутня система більш високого таксономічного рангу [13].

Тобто глобалізація – надання чому-небудь глобальних масштабів, глобального характеру [9]. Вона пов'язана з інформаційною трансформацією суспільства, і не масштабами або економічною діяльністю [14]. Не обов'язково мати найбільшу в світі економіку, щоб вважатися більш або менш інтегрованим в процес глобалізації – важливо інтегруватися в інформаційні глобальні проекти, більшість з яких – саме з управління обмеженими невідновлювальними ресурсами, саме до яких і належать земельні ресурси. Це знаходить підтвердження в дослідженнях представників технологічних наук, які з глобалізацією асоціюють техноглобалізм, як злиття технологій, що з'являються в окремих країнах, у єдиний комплекс технічних знань [13]. Як зазначають техноглобалісти, наприкінці ХХ ст. виникли метатехнології, які мають особливість – принципову неможливість отримання конкурентних переваг користувачами технологій у порівнянні з їх розробниками. Лідерство в галузі інформаційних технологій дозволяє виграти боротьбу за матеріальні ресурси. Чим держава слабкіша економічно, тим більшу данину вона платить через механізми глобалізації країнам, які володіють інформаційними технологіями [6]. На підставі вищесказаного та відповідно до нашого визначення, глобалізація формує основні 6 видів впливів (табл. 1).

Таблиця 1 – Види глобалізаційних впливів

№	Назва		Умовне позначення	Основний вплив на:
	українською	англійською		
1	Соціальний	social	S	соціальні відносини, демографія
2	Економічний	economic	E	економічні відносини, пов'язані з розподілом доданої вартості
3	Політичний	political	P	лобіювання інтересів
4	Організаційний	organizational	O	організацію виробництва та співпраці
5	Фінансовий	financial	F	фінансові відносини, пов'язані з перерозподілом доданої вартості
6	Інформаційний	information	I	технологічні відносини, дифузю і провайдинг інновацій

Джерело: авторська розробка

Глобалізація на рівні окремої країни характеризується ступенем взаємозв'язку зі світовою економікою в цілому [3]. Державна політика інтеграції потребує можливості бути присутніми на більших ринках. Україна не є виключенням із цих правил. Відповідно схематично продемонструємо дію глобалізаційних впливів на управління земельними ресурсами вітчизняного аграрного сектору економіки (рис. 1).

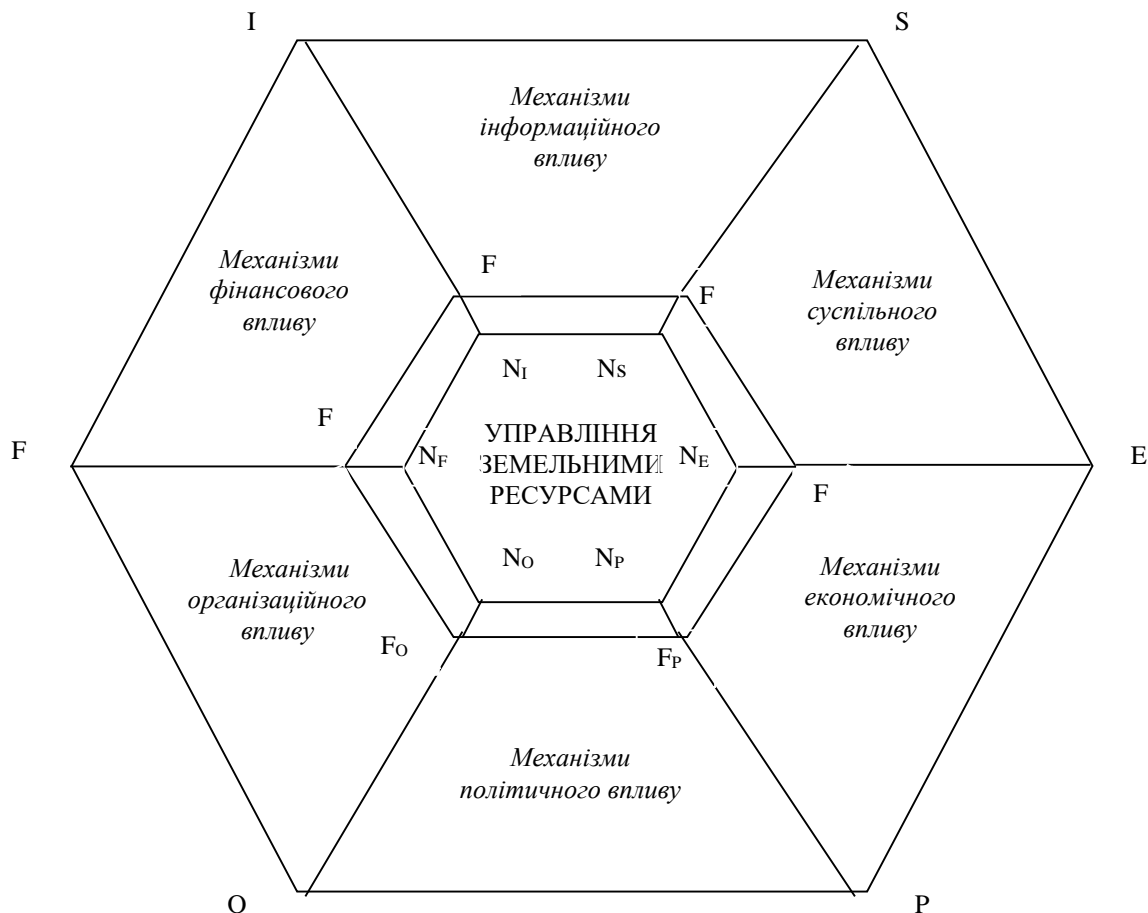


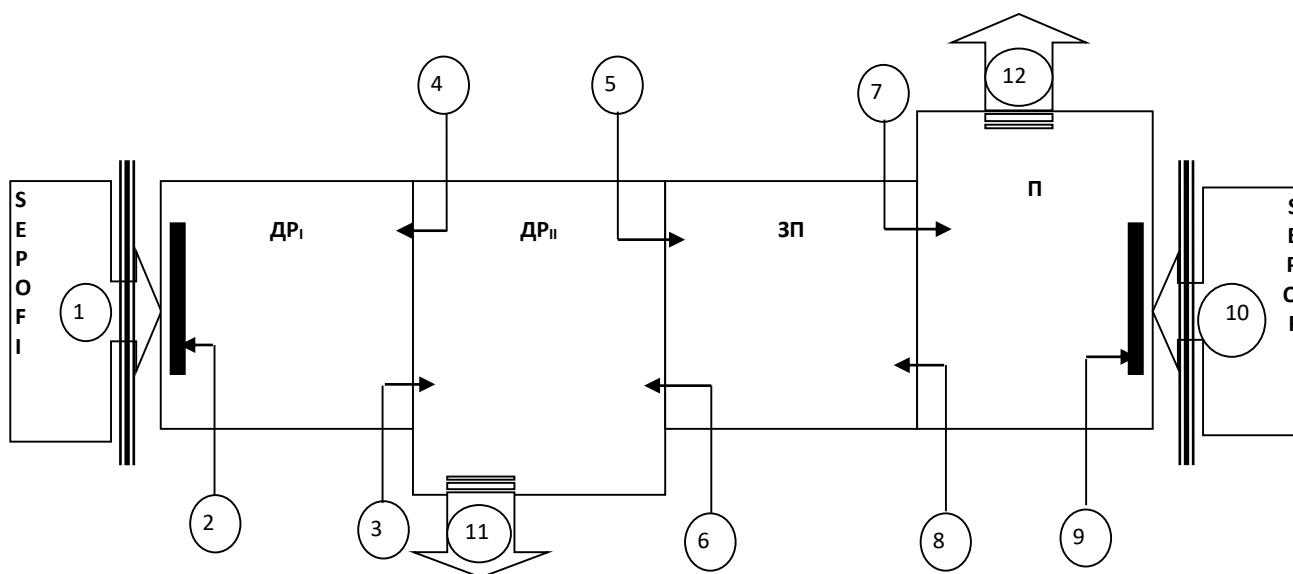
Рисунок 1 – Глобалізаційні впливи на управління земельними ресурсами аграрного сектору економіки в системі маркетингового прогнозування\*

де  $N$  – національний рівень впливу,  $F_j-N_j$  – країновий люфт, або свобода вибору (звідси умовне позначення  $F$  – freedom) механізмів країною в умовах глобалізації.

Джерело: авторська розробка.

Через диспропорції у зростанні попиту на продовольство (пришвидшений темп) та обсягах його виробництва (пригальмований темп) збільшується абсолютне відхилення між темпами

приросту диференційної ренти I ( $ДР_I$ ) і заробітної плати та диференційної ренти II ( $ДР_{II}$ ) і прибутком (що є мотиватором НТП в аграрному секторі економіки). Дисбаланс інтересів основних суб'єктів земельних відносин в цьому випадку посилюється глобальними впливами і суттєво деформує земельні відносини на національному рівні (рис. 2).



**Рисунок 2 – Схема маркетингових деформацій земельних відносин на національному рівні внаслідок глобальних впливів**

де 1 – глобальні впливи через конкуренцію на світовому ринку земельних ресурсів, 2 – державна політика продовольчої та екологічної безпеки, 3 – заходи землевласника зі збільшення/утримання  $ДР_I$ , 4 – стимулююча екологічна політика землекористувача, 5 – заходи землекористувача зі збільшення фондоозброєності, 6 – заходи найманого працівника зі збільшення ЗП через удосконалення організації виробництва, 7 – заходи найманого працівника зі збільшення ЗП через участь в управлінні розподілом доданої вартості, 8 – заходи землевласника з уникнення факторів демотивації серед найманих працівників/орендодавців, 9 – конкурентна політика землекористувача на ринку, 10 – глобальні впливи через конкуренцію на світовому ринку сільськогосподарської продукції, 11 – заходи землекористувача зі збільшення земельного банку (задля «ефекту масштабу») для неприпущення зменшення абсолютної величини  $ДР_{II}$ , 12 – заходи землекористувача з формування вертикально інтегрованих структур.

*Джерело: авторська розробка.*

Впливи, їх причини та можливі наслідки деформації земельних відносин на національному рівні узагальнимо у табл. 2.

Урбанізація, зростаюча взаємозалежність і проблеми, які вони генерують, визначає поле діяльності безлічі нових агентів землекористування і земельного управління, які працюють не на місцевому та національному, а в глобальному масштабі [15]. Глобальні агенти (часто з ними пов'язують суверенні фонди Китаю, країн Південно-Східної Азії, Перської затоки та інших багатих країн [17]) взаємодіють з місцевими і національними організаціями в цілях, які часто мають побічні соціальні й екологічні наслідки, такі як конфлікти через конкуруючі види землекористування або відмову у справедливому спільному використанні угідь [15].

Уряди країн у всьому світі починають усвідомлювати цінність землі, особливо родючої, купуючи її за кордоном (щорічно на 20-30 млрд. дол.) [12]. Саудівська Аравія – в Ефіопії, Південній Кореї, Судані. Китай вкладає великі кошти в пальмові плантації і транспортну інфраструктуру в Конго [11]. Інвестори не обмежуються урядами країн. Західні банки, такі як Morgan Stanley і Goldman Sachs, і BlackRock Inc. – одні з найбільших у світі компаній з управління активами, вкладають в африканські сільськогосподарські угіддя [16].

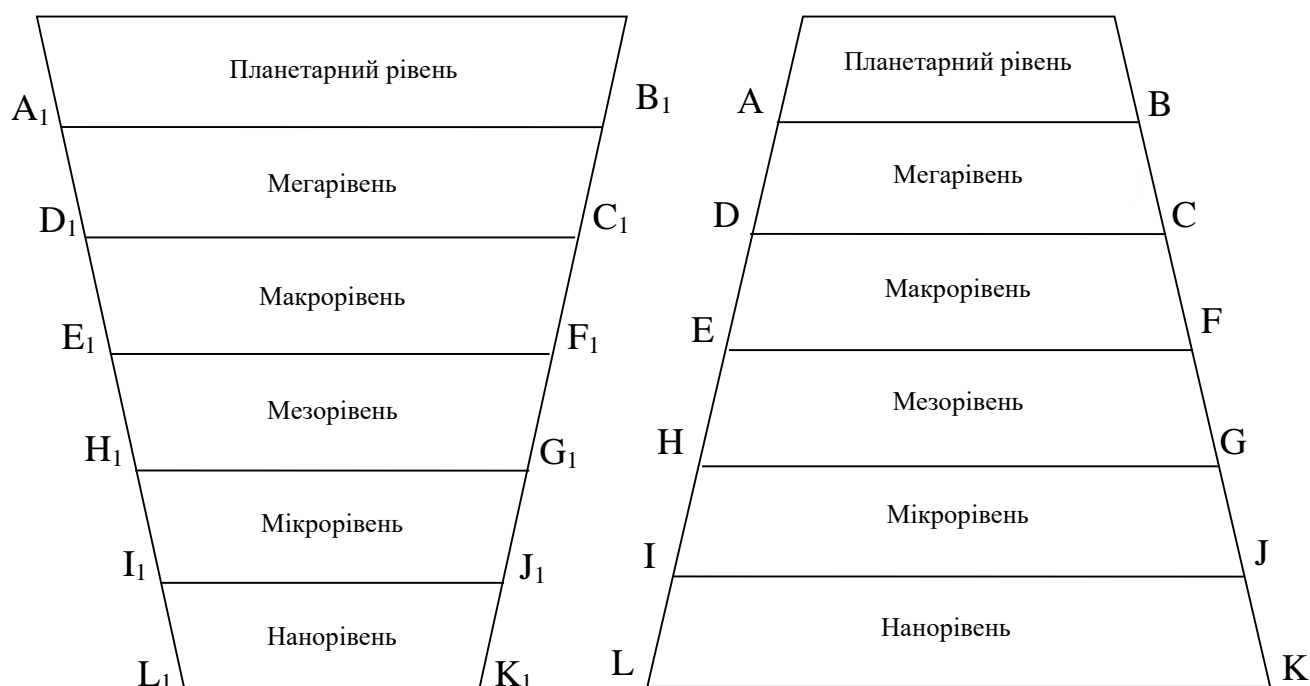
**Таблиця 2 – Ринкові впливи, їх причини та наслідки деформації земельних відносин на національному рівні**

№	Впливи	Причини впливів	Наслідки впливів
1	Глобальні впливи через конкуренцію на світовому ринку земельних ресурсів	Обмеженість придатних для сільськогосподарського виробництва земель; невисокий рівень управління земельними ресурсами в Україні; лібералізація ЗЕД України; високий попит на родючі землі з боку міжнародних агентів	Оренда близько 10 млн. га сільськогосподарських угідь України компаніями з іноземним капіталом; формування низкою агрохолдингів земельних банків зі спекулятивними цілями; формування спекулятивного лобі та лобі іноземних агентів
2	Державна політика продовольчої та екологічної безпеки	Необхідність підтримки і збереження родючості ґрунтів; недопущення дефіциту продовольства в Україні	Обмеження іноземним агентам участі в земельних відносинах; гармонізація екологічного законодавства зі світовим
3	Заходи землевласника зі збільшення/утримання ДР <sub>1</sub>	Побоювання втрати вартості землі як капіталу (за рахунок зменшення природної родючості землі); посилення конкуренції за права на землю	Обговорення з землекористувачем-орендатором позицій щодо якості землі при підписанні договору оренди; підвищення орендної плати
4	Стимуляторна екологічна політика землекористувача	Зацікавленість землекористувача-орендатора в належній якості землі за довготривалих відносин з орендодавцем	Узгодження пропозицій орендодавця щодо підтримки якості землі
5	Заходи землекористувача зі збільшення фондоозброєності	Необхідність уникнення факторів демотивації найманих працівників та виходу з господарства орендодавців з паями	Пропонування гідної заробітної плати; конкретизація прав і обов'язків сторін; збільшення фондоозброєності
6	Заходи найманого працівника зі збільшення ЗП через удосконалення організації виробництва	Бажання отримати більшу заробітну плату через збільшення продуктивності праці	Збільшення норм навантаження; збільшення продуктивності праці
7	Заходи найманого працівника зі збільшення ЗП через участь в управлінні розподілом доданої вартості	Бажання отримати більшу заробітну плату через ускладнення робіт та додаткові витрати працівника на підвищення кваліфікації	Посилення розподілу праці; демократизація процедури управління персоналом та його залучення до розподілу доданої вартості
8	Заходи землевласника з уникнення факторів демотивації серед найманих працівників/орендодавців	Необхідність уникнення факторів демотивації найманих працівників та виходу з господарства орендодавців з паями	Посилення розподілу праці; демократизація процедури управління персоналом та його залучення до розподілу доданої вартості
9	Конкурентна політика землекористувача на ринку	Посилення економічної та неекономічної конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції та продовольства	Пошук землекористувачем додаткових конкурентних переваг
10	Глобальні впливи через конкуренцію на світовому ринку сільськогосподарської продукції	Випередження темпу приросту попиту на сільськогосподарську продукцію та продовольство над їх пропозицією	Підвищення цін на сільськогосподарську продукцію; експансія на внутрішній ринок міжнародних та іноземних агентів
11	Заходи землекористувача зі збільшення земельного банку («ефект масштабу») для недопущення зменшення величини ДР <sub>П</sub>	Побоювання землекористувача зменшення абсолютної величини ДР <sub>П</sub>	Збільшення земельного банку; отримання «ефекту масштабу»; інвестиції в НТП
12	Заходи землекористувача з формування вертикально інтегрованих структур	Зменшення маси прибутку на 1 га та інших показників економічної ефективності господарювання	Диверсифікація господарської діяльності; формування вертикально інтегрованих структур

*Джерело: авторська розробка.*

Це нові тенденції зі створення глобалізованого ринку землі [15]. Тому нами і визначено необхідність превентивних і адміністративних адапторів для забезпечення національної екологічної та продовольчої безпеки держави. З позицій мезо- і мікрорівнів економічної ієрархії адаптація сільськогосподарських підприємств є формою відображення підприємством і його структурами механізмів впливу глобалізації міжнародної економіки, що прагне встановити рівновагу у відносинах і зв'язках міжнародного ринку. До механізмів впливу глобалізації відносяться: 1) зміни кредитної, цінової, фінансової, ресурсно-сировинної, податкової політики, економічної кон'юнктури; 2) послаблення коопераційно-конкурентних переваг аграрних підприємств й впливу держави на вирішення проблем фінансування сільгоспвиробництва, розвиток ринку технологічних інновацій; 3) розширення місткості ринків; 4) втрата адаптаційного статусу тощо.

Наші дослідження знаходять підтвердження в схемах старої та нової пірамід управління земельними ресурсами за рівнями (рис. 3).



**Рисунок 3 – Стара і нова піраміди управління земельними ресурсами за рівнями відповідно до стратегії інноваційного маркетингу**

*Джерело: удосконалено на основі матеріалів [1].*

Так, за старої піраміди управління земельними ресурсами планетарний вплив був більш обмежений ( $AB < A_1B_1$ ), тоді як рівень підприємства – більш значимий ( $IJ > I_1J_1$ ). Як бачимо, крім планетарного, збільшився вплив мега- ( $DC < D_1C_1$ ) та макрорівнів ( $EF < E_1F_1$ ), і зменшився вплив мезо- ( $HG > H_1G_1$ ) та нанорівнів ( $LK > L_1K_1$ ). Фактично всі дослідження глобалізації вказують не просто на низку комплексних впливів, а й на певні зміни суб'єкта, що зазнає глобальних впливів. Це найчастіше вчені характеризують такими визначеннями: «зсув в економіці» [13]; «тиск» [2]; «удар» [4] тощо.

І дані визначення, і продемонстровані раніше глобальні впливи на управління земельними ресурсами дають підстави ввести новий науковий термін «глобальна деформація». Глобальна деформація – зміна формату усталених національних суспільних відносин під дією глобальних впливів суспільного, економічного, політичного, організаційного, фінансового, інформаційного характеру, превентивних та/або адміністративних адапторів та країнового люффа. На національному рівні можливим є формування та розвиток превентивних адапторів (від лат. *Adapto* – пристосовую); адміністративних адапторів; країнового люффа (від нім. *Luft* – повітря).

**Висновки.** Адаптація до представлених впливів, безумовно, наштовхується на протилежно спрямовані інтереси учасників суб'єктів національної та глобальної економіки, що зумовлює необхідність посилювати рівень міжнародної конкуренції в екологічній сфері, відходу від практики подвійних стандартів постіндустріальних країн в умовах організації виробництва на території країн, що розвиваються. Це зумовлює залежність тенденцій розвитку всього світу від стратегій розвитку окремих країн.

На наш погляд, стратегія розвитку сільського господарства, зокрема високоефективного землеробства, виглядає для України привабливою та такою, яка дозволяє зайняти суттєву нішу в системі міжнародного поділу праці. Слід також зазначити, що для формування та розвитку систем превентивних та адміністративних адапторів і країнового люфтва в Україні час обмежений. Адже останнім часом аграрні ринки інших країн дуже активно розвиваються і Україна може не встигнути зайняти свою нішу на світовому ринку, що й зумовлює необхідність науково виваженого підходу до подальшого обґрунтування адекватної системи управління земельними ресурсами національного аграрного сектору економіки.

#### Список використаних джерел

1. Білоцерківець В. В. Міжнародна економіка. К.: Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
2. Веклич О.О. Сучасний стан та ефективність економічного механізму екологічного регулювання. *Економіка України*. 2003. №3. С. 62-70.
3. Гапонюк О. І. Трансформація світової фінансової системи в контексті економічної глобалізації: Дис... канд. наук: 08.05.01. 2007. 20 с.
4. Голян В. Інституційні розриви земельної реформи в Україні. *Економіст*. №3. 2012. №3. С. 7-11.
5. Зось-Кіор М., Кирилук Є., Терентьєва О. Моделювання управління земельними ресурсами в Україні в контексті глобалізації та формування сталих агропродовольчих систем. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 3. С. 65–72.
6. Махмудов О. Феномен глобалізації і економічна політика України. *Схід*. №3(34). 2000. С. 3-8.
7. Паньків З.П. Земельні ресурси. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2008. 272 с.
8. Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. К.: Логос, 2008. 200 с.
9. Скопенко О.І., Цимбалюк Т.В. Сучасний словник іншомовних слів. Близько 20000 слів і словосполучень. К.: Довіра, 2006. 789 с.
10. Ходаківська О.В., Могильний О.М. Неоліберальні підходи до формування моделі ринкового обігу земель: можливості та очікування. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 66–79.
11. Doriye E. The next stage of sovereign wealth investment: China buys Africa. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. № 18(1). 2010. P. 23-31.
12. Lambin E. Global Land Use in an Urban Era. URL: [http://www.esforum.de/forums/esf14\\_global\\_land\\_use.html](http://www.esforum.de/forums/esf14_global_land_use.html) (дата звернення: 05.09.2023).
13. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko, I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International journal of advanced and applied sciences*. 2022. Volume 9, Issue 3 (March 2022), P. 31-38.
14. Khodakivska O., Zos-Kior M., Kyryliuk Ye., Kyryliuk I. Adaptive land management in conditions of security risks. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Том 27. № 1–2. С. 158-164.
15. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. *Independent Journal of Management & Production*. V. 13, N. 3, Special Edition ISE, S&P - May 2022. 225-240.
16. Robertson B. Global land acquisition: neo-colonialism or development opportunity? *Food Security*. 2010. № 8. С. 71-83.
17. Zos-Kior M., Kuksa I., Ilyin V., Chaikina A. Land management prospects. *Economic Annals-XXI*. № 9-10. 2016. P. 243–246.

#### References

1. Bilotserkivets, V. (2012). *Mizhnarodna ekonomika [International Economics]*. K.: Center of educational literature, 416 p. (in Ukr.).
2. Veklich, O. (2003). *Suchasnyy stan ta efektyvnist' ekonomichnoho mekhanizmu ekolohichnoho*



rehulyuvannya [The current state and efficiency of the economic mechanism of environmental regulation]. *Ekonomika Ukrainy*, 3, 62-70.

3. Gaponyuk, O. (2007). Transformatsiya svitovoyi finansovoyi systemy v konteksti ekonomichnoyi hlobalizatsiyi [Transformation of the world financial system in the context of economic globalization]: Diss... candidate of sciences: 08.05.01. 20 p. (in Ukr.).

4. Golyan, V. (2012). Instytutsiyni rozryvy zemel'noyi reformy v Ukraini [Institutional gaps in land reform in Ukraine]. *Ekonomist*, 3, 7-11.

5. Zos-Kior, M., Kirilyuk, Y., & Terentyeva, O. (2021). Modelyuvannya upravlinnya zemel'nymy resursamy v Ukraini v konteksti hlobalizatsiyi ta formuvannya stalykh ahroprodoval'chych system [Modeling the management of land resources in Ukraine in the context of globalization and the formation of steel agro-food systems]. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 3, 65-72.

6. Makhmudov, O. (2000). Fenomen hlobalizatsiyi i ekonomichna polityka Ukrainy [The phenomenon of globalization and the economic policy of Ukraine]. *Shhid*, 3(34), 3-8.

7. Pankiv, Z. (2008). Zemel'ni resursy [Land resources]. Lviv: LNU Publishing Center named after Ivan Franko, 272 p. (in Ukr.).

8. Sokolenko, S.I. (2008). Hlobalizatsiya i ekonomika Ukrainy [Globalization and the economy of Ukraine]. K.: Logos, 200 p. (in Ukr.).

9. Skopenko O., Tsybalyuk T. (2006). Suchasnyy slovnyk inshomovnykh sliv [Modern dictionary of foreign words]. About 20,000 words and phrases. K.: Trust, 789 p.

10. Khodakivs'ka, O.V., & Mohyl'nyy, O.M. (2019). Neoliberal'ni pidkhody do formuvannya modeli rynkovoho obihu zemel': mozhlyvosti ta ochikuvannya [Neoliberal approaches to the formation of a model of market circulation of land: opportunities and expectations]. *Ekonomika APK*, 9, 66–79.

11. Doriye, E. (2010). The next stage of sovereign wealth investment: China buys Africa. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 18(1), 23-31.

12. Lambin E. (2021). Global Land Use in an Urban Era. URL: [http://www.esforum.de/forums/esf14\\_global\\_land\\_use.html](http://www.esforum.de/forums/esf14_global_land_use.html) (Accessed: 05.09.2023).

13. Khodakivska, O., Kobets, S., Bachkir, I., Martynova, L., Klochan, V., Klochan, I., & Hnatenko, I. (2022). Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International journal of advanced and applied sciences*, 9(3), 31-38.

14. Khodakivska, O., Zos-Kior, M., Kyrlyuk, Ye., & Kyrlyuk, I. (2023). Adaptive land management in conditions of security risks. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 27(1–2), 158-164.

15. Klymchuk, O., Khodakivska, O., Kireytseva, O., Podolska, O., & Mushenyk, I. (2022). Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3), Special Edition ISE, S&P - May, 225-240.

16. Robertson, B. (2010). Global land acquisition: neo-colonialism or development opportunity? *Food Security*, 8, 71-83.

17. Zos-Kior, M., Kuksa, I., Ilyin, V. & Chaikina, A. (2016). Land management prospects. *Economic Annals-XXI*, 9-10, 243-246.

#### **KHODAKIVSKA Olga**

Dr. Sc. (Econ), Professor,  
National Scientific Center  
“Institute of Agrarian Economics”,  
Kyiv, Ukraine

#### **ZOS-KIOR Mykola**

Dr. Sc. (Econ), Professor,  
Poltava State Agrarian University,  
Poltava, Ukraine

#### **KYRYLIUK Yevhenii**

Dr. Sc. (Econ), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National  
University of Cherkasy,  
Cherkasy, Ukraine

#### **VOVK Mykola**

PhD in Management,  
Poltava State Agrarian University,  
Poltava, Ukraine

## **DEFORMATIONS IN THE MANAGEMENT OF LAND RESOURCES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND SECURITY CHALLENGES**

**Introduction.** Globalization and its impact on the development of social relations should be considered in the continuous process of adaptation of specific individuals, their groups, territorial communities, public

*organizations, enterprises, states and their groups to changing environmental conditions, the primary source of which the internal changes of the above -mentioned subjects of globalization. Today, the consequences are mainly analyzed, and the marketing and security influences of globalization, in particular on land management, have not been systematically investigated in science, which determines the relevance of this study.*

**Purpose** – *to investigate the deformations in the management of land resources of the agricultural sector of the economy in the conditions of globalization and security challenges.*

**Results.** *From the point of view of the meso- and micro levels of the economic hierarchy, adaptation of agricultural enterprises is a form of reflection of the enterprise and its structures of mechanisms of marketing and security influence of globalization of the international economy, which seeks to establish a balance in relations and relations of the international market. The mechanisms of influence of globalization include: changes in credit, price, financial, resource-raw materials, tax situations, economic conditions; weakening of cooperative and competitive advantages of agricultural enterprises and influence of the state on solving problems of financing of agricultural production, development of the market of technological innovations; expanding the capacity of the market niche of enterprises; loss of adaptation status, etc. Research data are confirmed in the schemes of the old and new pyramids of land management by levels in accordance with innovated marketing strategies.*

**Originality.** *The definition of global marketing deformation as a change in the format of established national social relations under the influence of global influences of social, economic, political, organizational, financial, information nature, preventive and/or administrative adapters and country luft.*

**Conclusion.** *Adaptation to the influences presented, of course, encounters the opposite of the interests of participants in the subjects of even the national economy, which necessitates an increase in the level of international competition in the environmental sphere, withdrawal from the practice of double standards of post -industrial production in the territory of developing countries. This determines the dependence of trends around the world on the development of individual countries. In our opinion, the agricultural development strategy, including highly efficient agriculture, looks attractive to Ukraine and one that allows you to occupy a significant niche in the system of international division of labor, which is defined through marketing forecasting. It should also be noted that for the formation and development of systems of preventive and administrative adapters and the country luft in Ukraine is limited. Recently, agricultural markets of other countries are developing very actively and Ukraine may not have time to occupy its niche in the world market, which necessitates a scientifically considered approach to further justification of the adequate system of land management of the national agricultural sector of economy.*

**Key words:** *market, marketing deformations, innovative marketing strategy, land resources management, agrarian sector of the economy, globalization, security challenges, marketing forecasting.*

*Одержано редакцією: 10.09.2023  
Прийнято до публікації: 11.11.2023*

УДК 338.439:637.07

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-155-167>

**КИРИЛЮК Ірина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>  
in\_kirilyk@ukr.net

**ГУБКА Валентина Володимирівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти, Черкаський національний  
університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-7518-8733>  
hubka\_valentyana@ukr.net

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ ЗА БЕЗПЕЧНІСТЮ І ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС**

*У статті розкрито результати дослідження ефективності державного контролю (нагляду) за безпечністю і окремими показниками якості продукції тваринництва в Україні. Обґрунтовано необхідність застосування таких складників ефективності як законодавство, менеджмент і його організаційна структура, інспекційна й лабораторна служба, інформація, навчання та комунікації. Визначено, що протягом досить тривалого періоду часу (до 2015 року) система державного контролю (нагляду) була архаїчною і фактично зорієнтованою на принципи командно-адміністративної економіки. Показано сучасні тенденції та специфіку удосконалення української системи контролю в напрямі її гармонізації з європейською. Акцентовано увагу на значних обсягах робіт, які для цього необхідно було здійснити в дуже стислі терміни, а також на відсутності належного фінансування та відповідних кваліфікованих фахівців. Виявлено, що нині законодавство у сфері гарантування якості й безпеки продукції тваринництва в Україні залишається недосконалим і розробленим не повністю.*

**Ключові слова:** державний контроль (нагляд), безпечність, якість, продукція тваринництва, продукти харчування тваринного походження, державний ветеринарний інспектор, акредитована лабораторія.

**Постановка проблеми.** В Україні, зважаючи на гострі проблеми у сфері безпеки продукції тваринництва, впроваджується європейська модель системи контролю (нагляду), яка вважається однією із найефективніших у світі. Проте результати такого впровадження ще далекі від бажаних. Окрім вирішення проблеми небезпечності продукції тваринництва, існує гостра необхідність посилення державного нагляду за процесами гарантування якості, детальної законодавчої регламентації цих процесів, механізмів функціонування систем управління якістю у тваринництві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці якості та безпеки продукції тваринництва, а також державного контролю за процесами їх гарантування присвятили свої наукові праці такі вчені як Г. Даффі (G. Duffy), Дж. Гокветте (J.-F. Hocquette), Ф. Медале (F. Medale), Р. Річардсон (R. Richardson), С. Прах (S. Prache), Н. Сколлан (N. Scollan) [1], А. Нардоне (A. Nardone) [2], Дж. Хіггз (J. Higgs) [3], Дж. Нордхайзен (J. Noordhuizen), Дж. Метц (J. Metz) [4], Дж. Харді (J. Hardy), Е. Еванс (E. Evans), Дж. Сміт (J. Smith), А. Лі (A. Lee), М. Гомес (M. Gomez), Х. Родрігес (J. Rodriguez), А. Санчес (A. Sanchez), Л. Лопес (L. Lopez), К. Мартінес (C. Martinez), І. Кравченко, Ю. Оглашений, Є. Горовець [5] тощо.

Проблема державного контролю за безпечністю та якістю продукції тваринництва є міждисциплінарною проблемою, і дослідження цієї проблеми зазвичай проводяться вченими з таких областей, як ветеринарна медицина, продовольча безпека, біохімія, мікробіологія та суміжних галузей. Результати багатьох із цих досліджень стали основою окремих урядових рішень щодо забезпечення належної якості продукції тваринництва в ЄС та в Україні.

Протягом останніх десяти років спостерігається активізація зусиль щодо функціонального наближення української системи технічного регулювання до вимог ЄС і СОТ. Але ці зусилля в більшості випадків стосуються формування системи технічного регулювання загалом, безвідносно до галузі тваринництва. Існує необхідність ґрунтовного оцінювання системи

державного контролю за безпечністю і якістю продукції тваринництва, а також обґрунтування механізмів, інструментів та заходів, які б забезпечили реалізацію комплексного або процесного підходу до гарантування якості й безпечності.

**Метою статті** є аналіз ефективності державного контролю за безпечністю і якістю продукції тваринництва в Україні та обґрунтування шляхів удосконалення такого контролю.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У спільному документі Продовольчої та Сільськогосподарської Організації ООН (ФАО) та Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) «Гарантування безпечності й якості харчових продуктів: керівництво по зміцненню національних систем контролю харчових продуктів» ефективність системи державного контролю (нагляду) пропонується оцінювати за п'яти ключовими складниками:

- 1) законодавство;
- 2) менеджмент і його організаційна структура;
- 3) інспекційна служба;
- 4) лабораторна служба;
- 5) інформація, навчання та комунікації.

Лише якщо всі вказані складники перебувають на прийнятному рівні, можна стверджувати про ефективність державного контролю (нагляду), здатного гарантувати безпечність і якість продукції тваринництва й захистити споживача.

Із нашої точки зору, стосовно ситуації в Україні процес оцінювання слід розпочати з такого складника, як менеджмент і його організаційна структура. Відповідно до сучасних (зокрема, європейських і американських) вимог передумовою забезпечення ефективності системи загалом має бути існування єдиного органу з контролю та нагляду за безпечністю і якістю харчових продуктів «від лану до столу» (за аналогією з FDA у США чи EFSA в ЄС).

Проте в Україні до 2015 року функції з контролю за якістю та безпечністю продуктів харчування, захисту прав споживачів були розпорешені між трьома структурами: 1) Державною ветеринарною та фітосанітарною службою України; 2) Державною санітарно-епідеміологічною службою України; 3) Державною інспекцією України з питань захисту прав споживачів. Причому до 09.12.2010 таких контролюючих структур було ще більше, адже Державну ветеринарну та фітосанітарну службу України було створено на базі Державного комітету ветеринарної медицини, Державної інспекції з карантину рослин та Державної інспекції захисту рослин.

Таким чином, в Україні протягом 25 років (1991-2015 рр.) система державного контролю (нагляду) у сфері безпечності та якості (як і в багатьох інших сферах) була занадто бюрократизованою і фактично залишалася орієнтованою на принципи адміністративно-командної економіки. Як відзначає О. Бакуменко [6], в умовах обмеженого фінансування із державного бюджету серед контролюючих органів спостерігалася рентоорієнтована поведінка та «гонитва за фінансами операторів ринку». Кожен контролюючий орган під гаслом захисту споживачів намагався запровадити якомога більше платних послуг, видів державного контролю, дозвільних документів, яких у переважній більшості не існувало в розвинених країнах.

Відомства створювали «під себе» нормативну базу, що охоплювала певний сегмент харчового ланцюга. Основними критеріями оцінювання діяльності цих контролюючих служб увесь час були кількість проведених перевірок і суми накладених після цього штрафів [6]. Це сприяло подальшому збільшенню кількості перевірок і штрафів серед суб'єктів, які не сприймали таку рентоорієнтовану поведінку чиновників та не лобіювали свої інтереси у владних структурах. Проте такий порядок жодним чином не сприяв вирішенню завдань гарантування якості продукції та захисту інтересів споживачів.

Велика кількість органів контролю, розпорешеність і дублювання їх функцій, поділ останніх залежно від етапів просування кормів чи кінцевої продукції до споживача лише посилювали тиск на підприємців і не сприяли підвищенню рівня якості й безпечності харчових продуктів тваринного походження. Фактично до 2016 р. у випадку реалізації неякісної продукції та споживання її населенням знайти й покарати відповідального за це ринкового суб'єкта або чиновника було практично неможливо.

Лише на початку 2016 р. в Україні приступила до виконання функцій Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (02.09.2015 Кабінетом Міністрів України було затверджено Положення про Держпродспоживслужбу, 16.12.2015 – утворені її територіальні органи). Держпродспоживслужбі було передано функції з реалізації державної політики у сферах ветеринарної медицини, безпечності й окремих показників якості продукції тваринництва, ідентифікації та реєстрації тварин, дотримання санітарного законодавства, здійснення метрологічного і ринкового нагляду, захисту прав споживачів і реклами. Нині, зважаючи на незначний термін функціонування новоствореного органу та відсутність належного фінансування, а також зважаючи на зміщення пріоритетів державного фінансування в умовах війни, ефективність контролю і ринкового нагляду за процесами гарантування якості й безпечності продукції тваринництва залишається вкрай низькою.

Подібна проблема з термінами й ефективністю в Україні спостерігається при аналізі такого чинника дієвості системи державного контролю і нагляду як законодавство. Хоча тільки за 2002-2014 рр. ЄС прийняв майже сотню законодавчих актів стосовно питань безпечності та якості харчових продуктів, в Україні реальні кроки щодо формування відповідного законодавства (окремих його елементів), яке б відповідало сучасним вимогам, були зроблені значно пізніше.

Лише у вересні 2015 р. набрав чинності Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [7] у новій редакції та під новою назвою (відповідно до Закону України № 1602 від 22.07.2014 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів»). Ним передбачено, без перебільшення, революційні для України заходи щодо організації та здійснення державного контролю за безпечністю і якістю продукції тваринництва. Зокрема, закладено законодавчу основу для створення єдиного державного органу для здійснення державного контролю і нагляду впродовж усього харчового ланцюга (рослини – корми – вода – тварини – харчові продукти тваринного походження). Таким компетентним органом, як відзначено вище, стала Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Низка фахівців (зокрема, М.М. Маренич, С.В. Аранчій, Н.С. Марюха [8] Є. Кирилук, А. Процаликіна [9, с. 195-196] та ін.) обґрунтовували необхідність створення такого органу ще з початку 2000-х рр., проте вказана ідея мала значний спротив з боку функціонуючих на той час контролюючих суб'єктів.

Серед інших важливих положень Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [7] варто виділити:

- приведення термінології у сфері якості й безпечності у відповідність із законодавством ЄС;

- встановлення детальних вимог до гігієни і запровадження системи НАССР згідно з Регламентом (ЄС) №852/2004. Щодо діяльності з харчовими продуктами, у складі яких є необроблені інгредієнти тваринного походження, функціонування системи НАССР стає обов'язковим із 20.09.2017;

- запровадження вимог простежуваності як обов'язкового елемента будь-якої ефективної системи безпечності продукції тваринництва. Простежуваність забезпечує отримання максимально повної інформації про походження кормів, води, ветеринарних препаратів, самої продукції за принципом «крок назад – крок вперед», а в разі виникнення загрози життю та здоров'ю людини – визначення джерела виникнення небезпеки і каналів її розповсюдження;

- зобов'язання для операторів ринку надавати компетентним органам та іншим суб'єктам інформацію на основі записів про заходи, що вживаються для комплексного управління небезпечними чинниками. Відповідні записи, які необхідно зберігати протягом 3 місяців після закінчення кінцевої дати продажу продукції, ведуться щодо: а) виду і походження кормів; б) ветеринарних препаратів для тварин, дати їх застосування, часу раціонального очікування, після якого дозволяється використання тварини чи продукції тваринництва; в) наявності усіх хвороб тварин, що можуть вплинути на безпечність продукції тваринництва; г) результатів досліджень (випробувань) відібраних із діагностичною метою зразків, які отримані від тварин; д) даних стосовно здійснених перевірок тварин чи продукції тваринництва;

- регламентацію реальних можливостей зупинення виробництва і заборони обігу продукції тваринництва, шкідливої для здоров'я людей, навіть якщо при її виробництві формально дотримані норми законодавства про безпечність та окремі показники якості;
- заборону обігу харчових продуктів тваринного походження, маркування яких не відповідає вимогам законодавства про безпечність і окремі показники якості харчових продуктів;
- обов'язковість підготовки і реалізації довгострокового плану державного нагляду й контролю та його постійне удосконалення як реакція на виявлення нових ризиків;
- вимогу щодо необхідності регулярної звітності про здійснення державного нагляду;
- необхідність обов'язкової акредитації всіх лабораторій, які здійснюють випробування продукції для цілей державного контролю, відповідно до стандарту ДСТУ ISO 17025:2006 «Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій»;
- вимогу щодо створення мережі референс-лабораторій.

Із прийняттям Закону України № 1602 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів» було забезпечено суттєву дерегуляцію ринку продукції тваринництва завдяки усуненню тих неефективних і забюрократизованих дозвільних процедур, вимог і документів, яких не існує в ЄС. Зокрема, було скасовано через відсутність зв'язку із гарантуванням безпечності продукції обов'язковість санітарно-гігієнічної експертизи, використання ГОСТів, ДСТУ і ТУ (відбувається їх заміна стандартами ISO та європейськими стандартами), передбачено спрощення процедури виведення на ринок новітньої продукції. Загалом вказаний законодавчий акт гармонізовано із Регламентом (ЄС) 178/2002, Регламентом (ЄС) 852/2004, а також частково із Регламентом (ЄС) 882/2004.

Також важливо відзначити певний позитивний вплив на процеси гарантування якості й безпечності продукції тваринництва Законів України № 1648 від 14.08.2014 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо ідентифікації та реєстрації тварин» та № 161 від 15.07.2015 «Про внесення змін до Закону України «Про ідентифікацію та реєстрацію тварин».

Також постерігалось формування й оновлення санітарного законодавства України, яке повинно відігравати ключову роль при встановленні параметрів безпечності продукції. Зокрема, 01.01.2014 набрав чинності Наказ МОЗ України № 1140 «Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Медичні вимоги до якості та безпечності харчових продуктів та продовольчої сировини», яким для продовольчої сировини тваринного походження передбачено обов'язкову наявність ветеринарних документів, які містять інформацію про застосування пестицидів для боротьби з ектопаразитами або хворобами тварин, для обробки приміщень, де утримуються тварини та птиця, в рибогосподарських водоймах, призначених для розведення риби, бджіл, із зазначенням найменування пестицидів, а також ветеринарних препаратів, антибіотиків, гормонів. При виготовленні продовольчої сировини тваринного походження не допускається використання ветеринарних препаратів (кормових добавок, стимуляторів росту тварин, у тому числі гормональних препаратів, ветеринарних препаратів, у тому числі антибіотиків), препаратів для обробки тварин, птиці, а також для обробки приміщень для їх утримання, не дозволених до використання [10].

Відповідно до медичних вимог, у продуктах тваринного походження, у тому числі для дитячого харчування, контролюються залишкові кількості ветеринарних препаратів стимуляторів росту тварин (у тому числі гормональних препаратів), лікарських засобів (у тому числі антибіотиків), застосовуваних з метою відгодівлі, лікування і профілактики захворювань худоби і птиці, риби ставкової та риби, яка утримується у садках, і бджолиних сімей. У м'ясі, м'ясопродуктах, субпродуктах забійної худоби і птиці, риби ставкової та садкового утримання, продуктах бджільництва контролюється вміст найбільш часто використовуваних у тваринництві та ветеринарії кормових і лікувальних антибіотиків: 1) бацитрацину (Бацитрацин А, В, С, цинк-бацитрацин); 2) тетрациклінової групи (тетрациклін, окситетрациклін, хлортетрациклін - сума вихідних речовин і їх 4-Епімер); 3) групи пеніциліну (бензилпеніцилін, феноксиметилпеніцилін, ампіцилін, амоксицилін, пенетамат); 4) стрептоміцину; 5) левоміцетину (хлорамфеніколу) [10].

У 2015 році набрав чинності Наказ МОЗ України № 548 «Про затвердження Мікробіологічних критеріїв для встановлення показників безпечності харчових продуктів» [11],

який гармонізовано із Регламентом (ЄС) № 2073/2005. Наказом встановлено перелік санітарно-мікробіологічних показників у харчових продуктах і критерії їх безпечності, гігієнічні критерії технологічного процесу; загальні вимоги перевірки за мікробіологічними критеріями, вимоги до досліджень (випробувань) та відбору зразків харчової продукції; заходи щодо усунення недоліків при незадовільних результатах дослідження.

Система оцінювання мікробіологічних ризиків за мікробіологічними та бактеріологічними показниками передбачає контроль за чотирма групами мікроорганізмів: 1) санітарно-показові, до яких відносять мезофільні аеробні та факультативно-анаеробні мікроорганізми (МАФМ) і бактерії групи кишкових паличок (БГКП), в тому числі *E. coli*; 2) потенційно-патогенні мікроорганізми, до групи яких входять *S. aureus*, бактерії роду *Proteus*, *B. cereus* і сульфитредукуючі клостридії; 3) нормування і контроль патогенних мікроорганізмів – сальмонела і *L. monocytogenes*; 4) мікроорганізми псування – плісєневі гриби, дріжджі та молочнокислі мікроорганізми.

Дещо пізніше, 18.05.2016 набув чинності Наказ МОЗ України № 368 «Про затвердження Державних гігієнічних правил і норм «Регламент максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах» [12], яким встановлено максимальні рівні в продукції тваринництва мікотоксинів (зокрема, афлатоксинів), металів (свинцю, кадмію, ртуті), діоксинів і діоксиноподібних ПХБ, поліциклічних ароматичних вуглеводнів, мелаїну.

Слід відзначити також факт набуття чинності з 03.09.2016 Наказів МОЗ України № 694 «Про затвердження Гігієнічних вимог до м'яса птиці та окремих показників його якості» [13] і № 695 «Про затвердження Параметрів безпечності м'яса птиці». Перший із них – це комплексний документ, гармонізований із регламентами ЄС, що містить чіткі терміни та визначення, конкретні гігієнічні вимоги до забою, розрізання і обвалювання м'яса, вимоги до боєнь, переробних підприємств, потужностей, що виробляють подрібнене м'ясо, напівфабрикати з м'яса і МВМЗ, вимоги до сировини, а також до подрібненого м'яса, напівфабрикатів з м'яса, МВМЗ та їх виробництва, вимоги до тушок свійської птиці для продажу кінцевому споживачеві, вимоги до пакування, маркування та інформування споживачів, гігієнічні вимоги до вмісту води у продукції, порядок прийняття рішень щодо невідповідності вимогам тощо. Документ передбачає регламентацію понять «екстенсивне утримування або вирощування у приміщенні», «вільний вигул», «традиційний вільний вигул», «вільний вигул – повна свобода».

Другим наказом (№ 695) затверджено чіткі параметри безпечності м'яса птиці за допустимим вмістом токсичних елементів, антибіотиків, нітрозамінів, пестицидів, діоксинів, мікробіологічних показників. Дотримання вимог вказаних документів підвищуватиме конкурентоспроможність вітчизняного птахівництва, сприятиме завоюванню вітчизняними товаровиробниками окремих сегментів світового ринку м'яса птиці. Про це свідчать офіційні дані Держстату щодо експорту вказаної продукції: за 7 місяців 2017 року українські підприємства експортували 169,5 тис. тонн м'яса птиці, що на 31 % вище, ніж за аналогічний період 2016 року [14].

Важливим є перенесення прогресивних положень вказаного документа і встановлення сучасних гігієнічних вимог до яловичини, телятини, свинини, баранини, козлятини, молока, яєць, меду й іншої продукції тваринництва.

Проте лише в 2017 р. було прийнято ключовий законодавчий акт, покликаний підвищити ефективність функціонування системи контролю та нагляду за безпечністю і якістю продукції тваринництва в Україні. Йдеться про Закон України № 2042 від 18.05.2017 «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» [15], який набрав чинності зовсім нещодавно – в квітні 2018 року.

Цим законом (у разі подальшого забезпечення впровадження і виконання його положень) виводиться на якісно новий рівень система державного контролю за безпечністю продукції тваринництва, усуваються ті прогалини, які не дозволяли гарантувати безпечність належним чином. Ним визначено систему органів державного контролю, їх повноваження та основні засади діяльності; права та обов'язки операторів ринку; принципи і вимоги до здійснення державного

контролю харчових продуктів тваринного походження (свіжого м'яса, сирого молока і молозива, рибних продуктів тощо) і благополуччя живих тварин; вимоги до відбору зразків та лабораторних досліджень (випробувань) і методи їх здійснення; кваліфікаційні вимоги до осіб, що здійснюють контроль (державних ветеринарних інспекторів та їх помічників, офіційних ветеринарних лікарів, уповноважених ветеринарів); базові засади планування і фінансування державного контролю, його здійснення на кордоні та в країнах-експортерах; жорстку відповідальність за порушення законодавства про харчові продукти та корми.

Варто підкреслити деталізацію видів державного контролю (нагляду) на ринку продукції тваринництва, методів його здійснення, та осіб, які мають право його здійснювати. Так, якщо розглянути один із видів державного нагляду – аудит процедур, базованих на принципах НАССР, то він містить перевірку: документації; ведення записів процесів, які впливають на безпечність продукції тваринництва і кормів; системи внутрішнього контролю суб'єкта ринку; корегувальних дій, вжитих ним внаслідок аналізу виявлених невідповідностей; рівня кваліфікації персоналу. Уповноваженими особами для здійснення державного нагляду – державними ветеринарними інспекторами та їх помічниками – можуть бути лише офіційні ветеринарні лікарі, уповноважені ветеринари, працівники бійні, уповноважені компетентним органом лабораторії. Інші фізичні та юридичні особи не наділені повноваженнями здійснення державного нагляду.

Законом закладається база для ризик-орієнтованого підходу під час здійснення перевірок – кожному підприємству щороку присвоюватиметься певна категорія ризику, яка й визначатиме частоту перевірок. Водночас слід відзначити, що оцінити ефективність конкретних варіантів впровадження ризик-орієнтованого підходу стане можливим лише в процесі реалізації положень закону, розроблення і впровадження відповідних підзаконних актів.

Загалом ризик-орієнтований підхід уможливує зменшення витрат на перевірки з боку держави за рахунок збільшення їх ефективності. Для операторів ринку продукції тваринництва з'являється можливість діяти «на випередження» через дотримання законодавства з безпечності та окремих показників якості. Споживач, своєю чергою, отримує впевненість у безпечності продукції. Така впевненість посилюватиметься ще й завдяки комплексності перевірок на усіх етапах виробництва та обігу продукції тваринництва.

Раніше однією із проблем, що негативно впливала на ефективність перевірок, була необхідність попередження операторів ринку про її здійснення, що прямо суперечить європейським принципам. До 2017 року Держпродспоживслужба взагалі не могла проводити планові перевірки операторів ринку продукції тваринництва. Водночас, щоб здійснити позапланову перевірку, вона мала отримати відповідну скаргу від споживача і погодити перевірку з Міністерством аграрної політики і продовольства України (Мінагрополітики). Через бюрократію між поданням скарги і власне перевіркою могло минути до півтора місяця, що зводило нанівець сенс перевірки [16].

Наразі Законом України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» чітко зафіксована необхідність здійснення перевірок операторів ринку без попередження. Спрощено процедуру отримання дозволу на позапланову перевірку. Затверджено єдині форми актів для державних ветеринарних інспекторів при здійсненні перевірок (Накази Мінагрополітики № 41 і № 42 від 06.02.2017). Застосовано норму, яка уможливує здійснення на підприємстві аудиту процедур, заснованих на принципах НАССР, лише у тому випадку, якщо державний ветеринарний інспектор, направлений на аудит, не брав участі в державному контролі на такому підприємстві протягом останніх трьох років.

Загалом слід підкреслити появу, нарешті, чіткості й однозначності у визначенні відповідальності операторів ринку продукції тваринництва за порушення вимог законодавства у сфері виробництва й обігу харчових продуктів.

Також, згідно з європейськими підходами, визначено спеціальний режим перевірок харчових продуктів харчування тваринного походження на кордоні. Продукцію не повинні допускати на територію країни, поки її відповідним чином не перевірять на призначеному прикордонному інспекційному посту. До цього в Україні державний контроль імпортованих



харчових продуктів тваринного походження на кордоні відбувався у формі попереднього документального контролю. Інші види перевірок відбувалися уже в митниці призначення. Відтак небезпечну продукцію можна було виявити лише всередині країни, далеко від пункту її ввезення. Водночас систему постійного офіційного контролю виробництва й обігу продукції та сировини тваринного походження Європейського Союзу (одну із найжорсткіших у світі) визнано еквівалентною системою забезпечення безпечності та якості харчових продуктів України (Наказ Мінагрополітики від 01.04.2014 № 118).

Загалом очевидною є необхідність розробки низки підзаконних актів та виділення необхідного фінансування для реалізації на практиці положень Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», який вступив у дію в квітні 2018 р. Нині, для реалізації ідеї пришвидшеного входження України до ЄС необхідно розробити і прийняти близько 40 підзаконних актів (більше половини з яких стосуватиметься продукції тваринництва) та привести українську систему державного контролю у сфері безпечності продукції тваринництва у відповідність до директив та регламентів ЄС [16]. Адже, як відзначають фахівці, успіх впровадження європейських норм щодо якості й безпечності продукції тваринництва в Україні залежить від уваги до деталей у підзаконних актах, а також від ефективності й прозорості роботи контролюючого органу – Держпродспоживслужби.

Нині прийнято лише окремі підзаконні акти, зокрема, Постанову КМУ від 04.07.2017 № 460 «Питання посилення ветеринарно-санітарного контролю під час переміщення тварин та харчових продуктів тваринного походження», якою забезпечене утворення при Держпродспоживслужбі Міжвідомчої мобільної групи із запобігання і виявлення порушень ветеринарно-санітарного законодавства. Учасники мобільної групи, у разі виникнення підозр про поширення інфекцій, мають відповідні повноваження на безперешкодний доступ до підконтрольних об'єктів, зупинення транспортних засобів, проведення оглядів, відбору зразків продукції та відправлення їх для проведення досліджень та експертиз.

З нашої точки зору, при розробці вказаних підзаконних актів доцільно забезпечити уникнення корупційних ризиків і надмірного тиску на суб'єктів ринку продукції тваринництва. Інакше система гарантування безпечності продукції буде корумпованою, неефективною, призведе до надмірних витрат сільськогосподарських товаровиробників. Свого часу подібна корумпованість стала одним із чинників неефективності системи державного цінового регулювання в Україні, яка фактично була скасована у 2017 році.

Важливим є визначення окремим підзаконним актом механізму державного аудиту процедур, заснованих на принципах НАССР, при виробництві, обробці, зберіганні й транспортуванні продукції тваринництва. Вказаний механізм має включати комплексну перевірку: а) необхідної документації; б) ведення записів процесів, які впливають на безпечність продукції тваринництва, а також кормів; в) системи внутрішнього контролю небезпечних чинників відповідним товаровиробником чи іншим ринковим суб'єктом; г) коригувальних дій, вжитих оператором ринку внаслідок аналізу виявлених невідповідностей; д) рівня кваліфікації персоналу.

У процесі дослідження виявлено й інші проблеми, пов'язані з технічним регулюванням процесів гарантування якості й безпечності продукції тваринництва в Україні.

Так, практика довела необхідність суттєвого доопрацювання Закону України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» [17], який набрав чинності у січні 2014 р., а також розроблення низки підзаконних нормативно-правових актів для його виконання. Також потребують певного корегування Детальні правила виробництва органічної продукції (сировини) тваринного походження, затверджені Постановою КМУ від 30.03.2016 № 241. Адже норми діючих нормативно-правових актів не передбачають сертифікацію всього процесу органічного виробництва, за прикладом ЄС, а регламентують сертифікацію лише кінцевого продукту. Відсутня в Україні й органічна база кормів, яка є в європейських країнах. Не розроблені відповідні стандарти й підзаконні акти, що змушує

вітчизняних товаровиробників проходити процедуру органічної сертифікації свого виробництва за чинними міжнародними стандартами. Найчастіше ними виявляються європейські стандарти.

Окрім іншого, з урахуванням європейських вимог, назріла необхідність розробки нової редакції Закону України «Про ветеринарну медицину». Адже нині виникають значні труднощі у правозастосуванні чинних його основних положень. Нова редакція закону має, передусім, врегулювати питання забезпечення здоров'я і благополуччя тварин, здійснення приватної ветеринарної практики, обігу ветеринарних препаратів тощо. Як відзначають фахівці, для реалізації системного підходу до вирішення вказаних питань в одному документі доцільно об'єднати низку напрацювань, які містяться у проектах законів «Про ветеринарні препарати», «Про приватну ветеринарну практику», «Про внесення змін до Закону України «Про ветеринарну медицину» тощо.

Отже, нині законодавство у сфері гарантування якості й безпечності продукції тваринництва в Україні залишається недосконалим і розробленим не повністю. Недостатньо деталізованими та розробленими залишаються ветеринарні правила, якими регулюється виробництво, переробка, розповсюдження та ввезення продуктів тваринного походження (за аналогією із Директивою Ради 2002/99/ЄС); не встановлено спеціальних гігієнічних правил для більшості видів харчових продуктів тваринного походження – свіжого м'яса домашніх копитних тварин, промислових тварин та дичини, включаючи внутрішні органи, рубленого м'яса (фаршу), м'ясних напівфабрикатів, м'яса механічного обвалювання, м'ясних продуктів, живих двостулкових молюсків, продуктів риболовства, сирого молока, молозива, молочних продуктів та продуктів на основі молозива, яєць та яєчних продуктів, жаб'ячих лапок та равликів, топленого жиру тварин та топленого сала, желатину, сировини для виробництва желатину для споживання людиною, оброблених шлунків, пузирів та кишок, колагену (Регламент (ЄС) № 853/2004); спеціальних гігієнічних правил для меду та продуктів бджільництва (Директива Ради 2001/110/ЄС); не підготовлено і не впроваджено заходи із реалізації системи швидкого оповіщення для харчових продуктів тваринного походження і кормів (Регламент (ЄС) № 16/2011), заходи щодо належного маркування продукції (Регламент (ЄС) № 1169/2011), заходи щодо харчових добавок, барвників (Регламенти (ЄС) № 1331/2008 і № 1333/2008), ароматизаторів, у т.ч. із запахом копчення (Регламенти (ЄС) № 2065/2003 та № 1334/2008); заходи щодо генетично модифікованих організмів (ГМО) (Регламенти (ЄС) № 1829/2003 та № 1830/2003).

Необхідно забезпечити розробку і прийняття Законів України «Про безпечність та гігієну кормів», «Про надання споживачам інформації про харчові продукти тваринного походження», «Про новітні харчові продукти та інгредієнти», «Про предмети і матеріали, що контактують із харчовими продуктами» тощо. Крім того, як вже зазначалося вище, необхідно прийняти велику кількість (близько 40) підзаконних актів, розроблених на виконання уже прийнятих ключових Законів України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» і «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин». Не кажучи вже про підзаконні акти, необхідні для реалізації законів, відзначених нами в попередньому абзаці. Загалом у цій сфері – найбільший об'єм роботи, і зробити її швидко практично неможливо. Одна із причин – обмежене коло фахівців, які можуть професійно працювати із таким вторинним законодавством.

До того ж необхідно забезпечити належну імплементацію нових вимог – самої гармонізації законодавства недостатньо. Це найперше стосується іншого складника оцінювання ефективності державного контролю (нагляду) – наявності достатньої кількості фахових інспекційних і лабораторних служб. Адже в Україні територіальні органи Держпродспоживслужби сформовані лише нещодавно, існує нагальна потреба у навчанні відповідно до європейських стандартів щонайменше чотирьох тисяч інспекторів (передусім із питань проведення аудиту системи НАССР, на підставі якого складається відповідний акт, форма якого затверджена Наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 06.02.2017 № 41).

Адже аудит системи НАССР є основою сучасної системи державного нагляду (контролю) у сфері виробництва та обігу продукції тваринництва. Без відповідного навчання неможливо запровадити один із найважливіших принципів європейської моделі державного нагляду (контролю) – пріоритетність застосування ризик-орієнтованого підходу.

Для забезпечення ефективного державного лабораторного контролю потребує негайної оптимізації та удосконалення лабораторно діагностична мережа (передусім шляхом укрупнення і відповідного скорочення кількості лабораторій в декілька разів). Нині технічне і технологічне оснащення цих лабораторій залишається на надзвичайно низькому рівні, що не дозволяє ефективно проводити дослідження (випробування) для цілей державного контролю. Відсутність відповідного оснащення і необхідної кваліфікації персоналу може перешкодити процедурі акредитації більшості лабораторій на відповідність вимогам стандарту ISO/IEC 17025. Існує необхідність впровадження та удосконалення системи управління якістю випробувальних лабораторій, які дають змогу забезпечити відповідний рівень і точність випробувань.

Нині акредитованими Національним агентством з акредитації України згідно з ДСТУ ISO/IEC 17025:2006 є 21 регіональна (обласна) державна лабораторія ветеринарної медицини, 15 філій регіональних лабораторій ветеринарної медицини, а також випробувальний центр Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук (НААН) [18]. Проте комплексні дослідження якості й безпечності харчових продуктів тваринного походження, води та кормів за більш як 780 показниками в Україні може здійснювати лише випробувальний центр Державного науково-дослідного інституту з лабораторної діагностики та ветеринарно-санітарної експертизи (ДНДІЛДВСЕ), акредитований згідно з ISO/IEC 17025 німецьким органом з акредитації DAkkS. Тому саме на базі ДНДІЛДВСЕ прийнято рішення утворити референс-лабораторії з визначення залишків ветеринарних препаратів, у тому числі заборонених, токсичних елементів, мікотоксинів, пестицидів, ГМО, рослинних жирів у молочній продукції тощо.

Таким чином, в Україні є фактично одна акредитована лабораторія (центр), яка акредитована іноземним органом з акредитації та має відповідне технологічне оснащення для здійснення комплексних випробувань завдяки європейським проектам технічної допомоги. Цього явно не достатньо для здійснення великої кількості досліджень у сфері безпечності та якості продукції тваринництва у всіх регіонах України. Нині ж здійснювати великий обсяг таких досліджень немає на чому, адже необхідне обладнання в більшості регіональних акредитованих лабораторій відсутнє.

Існує необхідність сприяння технічному оснащенню та акредитації іноземними органами з акредитації низки випробувальних лабораторій, інакше ефективний державний контроль безпечності та якості продукції тваринництва забезпечити технічно неможливо. Є гостра потреба в здійсненні стратегічних інвестицій, що сприятимуть удосконаленню роботи акредитованих лабораторій та їх інноваційному розвитку.

Окрім того, враховуючи великий перелік досліджень у сфері безпечності та якості продукції тваринництва для цілей державного контролю, важливим є забезпечення проходження фахівцями акредитованих лабораторій стажування у провідних лабораторіях ветеринарної медицини США і країн ЄС (зокрема, Великобританії, Німеччини, Франції, Бельгії, Швеції, Данії, Польщі, Литви, Латвії та ін.), а також участі в раундах професійного тестування на міждержавному рівні (FAPAS, GEMMA). Ці заходи передбачають необхідність значних затрат фінансових ресурсів, тому частину таких витрат має взяти на себе держава [19, с. 7].

Насамкінець слід зазначити, що для розвитку мережі акредитованих лабораторій з метою державного контролю у сфері безпечності та якості продукції тваринництва слід забезпечити:

- радикальне оновлення приладів і лабораторного обладнання низки акредитованих лабораторій, уповноважених компетентним органом на проведення досліджень (випробувань) для цілей державного контролю, або ж тих випробувальних лабораторій, які ще мають пройти процедуру акредитації та уповноваження;

- участь у міждержавних заходах професійного тестування фахівців (FAPAS, GEMMA);
- проходження фахівцями стажування в референс-лабораторіях США і країн ЄС;

– придбання реактивів, референт-матеріалів, тест-систем, витратних матеріалів для валідації, верифікації, методичного забезпечення лабораторних досліджень;

– збільшення інспекційних аудитів з боку іноземних органів з акредитації – членів Європейської кооперації з акредитації (EA).

Без вказаних у попередніх абзацах заходів фінансові ресурси державного бюджету, операторів ринку, і, в кінцевому підсумку, споживачів витратяться і надалі вкрай неефективно, без них неможливо досягти прийняттого рівня захисту здоров'я людей і тварин.

**Висновки.** Комплексне оцінювання відповідно до класифікації FAO та ВООЗ п'яти основних складників державного контролю (нагляду) у сфері безпечності та якості продукції тваринництва в Україні (законодавства, державного менеджменту і його організаційної структури, інспекційної та лабораторної служб, інформування, навчання та комунікацій) дає підстави для висновків, що ефективність функціонування вказаної системи залишається вкрай низькою. Зважаючи на несистемність, хаотичність заходів із формування наближеної до європейської системи державного контролю, значний обсяг робіт, який необхідно було здійснити в дуже стислі терміни, відсутність належного фінансування та відповідних кваліфікованих фахівців, вказана система поки що не гарантує належну якість і безпечність продукції тваринництва. Компетентні органи поки що не в змозі припинити як випуск низькоякісної вітчизняної продукції тваринництва, так і ввезення на територію України іноземної продукції сумнівної якості.

В Україні, за даними Комітету охорони прав споживачів, близько 80 % харчових продуктів тваринного походження фальсифіковано за одним або кількома показниками. Найбільш поширеною є асортиментна фальсифікація або, іншими словами, підробка. Вона здійснюється шляхом повної або часткової заміни складників харчового продукту їх заміниками (найчастіше – рослинного чи хімічного походження). В організм середньостатистичного українця щорічно із їжею потрапляє більш як 10 кг різних хімічних речовин, які надають харчовим продуктам свіжого вигляду, приємного запаху і продовжують строки їх зберігання (жителя Європи – понад 2,5 кг) [8]. Як наслідок – існування різних видів захворювань, насамперед онкологічних. Особливу загрозу для здоров'я населення становлять харчові отруєння мікробного походження (ботулізм, сальмонельоз тощо), отримані внаслідок вживання неякісних продуктів харчування тваринного походження.

Як свідчать численні дослідження, близько 60 % молочної продукції в Україні не відповідає стандартам якості. Якщо раніше фальсифікувалися в основному масло та згущене молоко, то нині ці процеси поширилися також на сир і цільномолочну продукцію. Досить часто виробники використовують заміники жиру тваринного походження, не вказуючи це при маркуванні продукції. Після отримання квот на експорт молочної продукції до ЄС виявилось, що жодна марка продуктів не відповідає європейським стандартам якості й не може реалізовуватися на європейському ринку. Майже у 50% продукції були виявлені антибіотики, причому у великій кількості [20]. Нині системно перевіряти відповідність молока європейським стандартам фактично неможливо, адже в Україні практично відсутні спеціалізовані акредитовані лабораторії. Надзвичайно гострою є також проблема вмісту залишків антибіотиків, гормонів, ветеринарних препаратів, інсектицидів, важких металів у м'ясі та м'ясній продукції, яйцях.

#### Список використаних джерел

1. Hocquette J.-F., Richardson R., Prache S., Medale F., Duffy G. & Scollan N. (2005). The future trends for research on quality and safety of animal products. *Italian Journal of Animal Science*, 4 (3), 49–72.
2. Nardone A. (2004). *Evolution of Livestock Production and Quality of animal Products*. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.576.6617&rep=rep1&type=pdf> (Дата звернення: 01.09.2023).
3. Higgs J. (2000). The changing nature of red meat: 20 years of improving nutritional quality. *Trends in Food Sci. & Technology*, 11, 85–95.
4. Noordhuizen J. & Metz J. (2005). Quality control on dairy farms with emphasis on public health, food safety, animal health and welfare. *Livestock Production Science*, 94 (1–2), 51–59.
5. Створення системи контролю за безпечністю харчових продуктів на основі оцінки ризиків у циклі виробництва та збуту молочних продуктів в Україні. SAFOSO. URL:

[http://www.safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi\\_ukr.pdf](http://www.safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi_ukr.pdf) (Дата звернення: 01.09.2023).

6. Бакуменко О. Державний контроль харчових продуктів: якою має бути система. URL: <http://www.golos.com.ua/article/273239> (Дата звернення: 01.09.2023).

7. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення: 01.09.2023).

8. Маренич М.М., Аранчій С.В., Марюха Н.С. Контроль якості і безпека продуктів харчування в ЄС. Міжнародне законодавство в галузі харчового ланцюжка і потенціал України відповідності даним стандартам. URL: <http://www.77.121.11.22/ecolib/8/2.doc> (Дата звернення: 01.09.2022).

9. Кирилюк Є.М. Напрями розширення ємності внутрішнього агропродовольчого ринку. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 190–197.

10. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Медичні вимоги до якості та безпечності харчових продуктів та продовольчої сировини»: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 1140 від 29.12.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0088-13> (Дата звернення: 01.09.2023).

11. Про затвердження Мікробіологічних критеріїв для встановлення показників безпечності харчових продуктів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 548 від 19.07.2012. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1321-12> (Дата звернення: 01.09.2023).

12. Про затвердження Державних гігієнічних правил і норм «Регламент максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах»: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 368 від 13.05.2013. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0774-13/page> (Дата звернення: 01.09.2023).

13. Про затвердження Гігієнічних вимог до м'яса птиці та окремих показників його якості: Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 694 від 06.08.2013. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1379-13> (Дата звернення: 01.09.2023).

14. Державна служба статистики України – офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 01.09.2023).

15. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин: Закон України від 18.05.2017 № 2042. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2042-19> (Дата звернення: 01.09.2023).

16. Лапа В. Для ефективного виконання нового закону про державний контроль необхідно ухвалити близько 40 підзаконних актів. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=250031050&cat\\_id=244277212](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=250031050&cat_id=244277212) (Дата звернення: 01.09.2022).

17. Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини: Закон України від 03.09.2013 № 425. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/425-18> (Дата звернення: 01.09.2023).

18. Реєстр акредитованих випробувальних лабораторій. Національне агентство з акредитації України. URL: <https://naau.org.ua/reyestr-akreditovanih-oov/> (Дата звернення: 01.09.2023).

19. Концепція реформи лабораторно-діагностичної мережі України з питань визначення здоров'я тварин, безпечності сільськогосподарської продукції, в тому числі кормів, готової харчової продукції тощо на 2015-2017 роки. Державний науково-дослідний інститут з лабораторної діагностики та ветеринарно-санітарної експертизи. К.: ДНДЛДВСЕ, 2015. 15 с.

20. Створення системи контролю за безпечністю харчових продуктів на основі оцінки ризиків у циклі виробництва та збуту молочних продуктів в Україні. SAFOSO; Матеріали першої річної міжнародної конференції Проекту з безпечності молока (м. Київ, 17-18.11.2016). URL: [http://www.safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi\\_ukr.pdf](http://www.safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi_ukr.pdf) (Дата звернення: 01.09.2023).

## References

1. Hocquette J.-F., Richardson R., Prache S., Medale F., Duffy G. & Scollan N. (2005). The future trends for research on quality and safety of animal products. *Italian Journal of Animal Science*, 4 (3), 49–72.
2. Nardone, A. (2004). Evolution of Livestock Production and Quality of animal Products. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.576.6617&rep=rep1&type=pdf> (Accessed: 01.09.2023).

3. Higgs, J. (2000). The changing nature of red meat: 20 years of improving nutritional quality. *Trends in Food Sci. & Technology*, 11, 85–95.
4. Noordhuizen J. & Metz J. (2005). Quality control on dairy farms with emphasis on public health, food safety, animal health and welfare. *Livestock Production Science*, 94 (1–2), 51–59.
5. Davydovych O. (2016). Stvorennia systemy kontroliu za bezpechnistiu kharchovykh produktiv na osnovi otsinky ryzykiv u tsykli vyrobnytstva ta zbutu molochnykh produktiv v Ukraini [Establishment of a food safety control system based on risk assessment in the cycle of production and marketing of dairy products in Ukraine]. URL: [http://www.safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi\\_ukr.pdf](http://www.safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi_ukr.pdf) (Accessed: 01.09.2023).
6. Bakumenko O. (2016). Derzhavnyj kontrol' kharchovykh produktiv: iakoiu maie buty systema [State food control: what should be the system]. URL: <http://www.golos.com.ua/article/273239> (Accessed: 01.09.2022).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2014). Law of Ukraine no. 771, 23.12.1997 “On basic principles and requirements for the safety and quality of food products”. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80> (Accessed: 01.09.2023).
8. Marenych M., Aranchij S. & Mariukha N. (2015). Kontrol' iakosti i bezpeka produktiv kharchuvannia v YeS. Mizhnarodne zakonodavstvo v haluzi kharchovoho lantsiuzhka i potentsial Ukrainy vidpovidnosti danym standartam [Quality control and food safety in the EU. International food chain legislation and Ukraine's compliance with these standards]. URL: [77.121.11.22/ecolib/8/2.doc](http://77.121.11.22/ecolib/8/2.doc) (Accessed: 01.09.2023).
9. Kyryliuk Ye. & Proshalykina A. (2012). Napriamy rozshyrennia iemnosti vnutrishn'oho ahroprodovol'choho rynku [Areas of expansion of the capacity of the domestic agro-food market]. *Innovative economy*, 8 (34), 190–197.
10. Ministry of Health of Ukraine (2012). Order of the Ministry of Health of Ukraine no. 1140, 29.12.2012 “On Approval of State Sanitary Norms and Rules “Medical Requirements for the Quality and Safety of Food and Raw Materials”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0088-13> (Accessed: 01.09.2023).
11. Ministry of Health of Ukraine (2012). Order of the Ministry of Health of Ukraine no. 548, 19.07.2012 “On Approval of Microbiological Criteria for Determination of Food Safety Indicators”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1321-12> (Accessed: 01.09.2023).
12. Ministry of Health of Ukraine (2013). Order of the Ministry of Health of Ukraine no. 368, 13.05.2013 “On Approval of State Hygiene Rules and Norms “Regulations on Maximum Levels of Certain Pollutants in Food Products”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0774-13/page> (Accessed: 01.09.2023).
13. Ministry of Health of Ukraine (2013). Order of the Ministry of Health of Ukraine no. 694, 06.08.2013 “On Approval of Hygienic Requirements for Poultry and Individual Indices of Its Quality”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1379-13> (Accessed: 01.09.2023).
14. State Statistics Service of Ukraine (2017). *Statistical information*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed: 01.09.2023).
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2017). Law of Ukraine no. 2042, 18.05.2017 “On state control over observance of the legislation on food products, feed, animal by-products, animal health and welfare”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2042-19> (Accessed: 01.09.2023).
16. Lapa V. (2017). *Dlia efektyvnoho vykonannia novoho zakonu pro derzhavnyj kontrol' neobkhidno ukhvalyty blyz'ko 40 pidzakonnykh aktiv* [For the effective implementation of the new law on state control, it is necessary to approve about 40 by-laws]. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=250031050&cat\\_id=244277212](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=250031050&cat_id=244277212) (Accessed: 01.09.2022).
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2014). Law of Ukraine no. 425, 03.09.2013 “On the production and circulation of organic agricultural products and raw materials”. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/425-18> (Accessed: 01.09.2023).
18. National Accreditation Agency of Ukraine (2017). *Register of Accredited Testing Laboratories*. URL: <https://naau.org.ua/reyster-akreditovanix-ooov/> (Accessed: 01.09.2023).
19. State Research Institute for Laboratory Diagnostics and Veterinary and Sanitary Expertise (2017). *The Concept of the Reform of the Laboratory Diagnostic Network of Ukraine on the Determination of Animal Health, Safety of Agricultural Products, Including Feed, Prepared Food, etc. for 2015-2017*. Kyiv: SRILDVSE, 15.
20. Davydovych O. (2016). Stvorennia systemy kontroliu za bezpechnistiu kharchovykh produktiv na osnovi otsinky ryzykiv u tsykli vyrobnytstva ta zbutu molochnykh produktiv v Ukraini [Establishment of a food safety control system based on risk assessment in the cycle of production and marketing of dairy products in Ukraine]. URL: [safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi\\_ukr.pdf](http://safoso.com.ua/conference-material/materialy%20konferenciyi_ukr.pdf) (Accessed: 01.09.2023).

**KYRYLIUK Iryna**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**HUBKA Valentyna**

Applicant for Higher Education,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **EFFICIENCY OF STATE CONTROL OVER THE SAFETY AND QUALITY OF LIVESTOCK PRODUCTS UNDER THE CONDITIONS OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE EU**

**Introduction.** During the last decades, the problem of the safety of animal husbandry products has worsened in Ukraine. To solve it, the European model of control (supervision) of the safety of livestock products is being implemented, which is considered one of the most effective in the world. However, the results of such implementation are still far from desired. In addition to solving the problem of the safety of livestock products, there is an urgent need to strengthen state supervision of quality assurance processes and detailed legislative regulation of these processes. Improvement of the quality management system in animal husbandry is needed.

**The purpose** of the article is to analyse the effectiveness of state control over the safety and quality of animal husbandry products in Ukraine and to substantiate ways of improving such control.

**Results.** The article reveals the results of evaluating the effectiveness of state control (supervision) over the safety and individual quality indicators of livestock products in Ukraine. The necessity of applying the following efficiency components is substantiated: legislation, management and its organizational structure, inspection and laboratory service, information, training and communications. It was determined that for a long period of time (until 2015), the system of state control (supervision) was archaic and actually oriented on the principles of command-administrative economy. The modern trends and specifics of improving the Ukrainian control system in the direction of its harmonization with the European one have been revealed. Attention was focused on the significant amount of work that had to be done in a very short time frame, as well as on the lack of adequate funding and qualified specialists. It was revealed that the current legislation in the field of guaranteeing the quality and safety of livestock products in Ukraine remains imperfect and not fully developed. The presence of an insufficient number of professional inspection and laboratory services is emphasized. A conclusion was made about the chaotic nature of the measures for the formation of a system of state control close to the European one.

**Originality.** Theoretical approaches to assessing the effectiveness of state control (supervision) over the safety of animal husbandry products have been improved. The need to develop a number of by-laws is substantiated and other solutions aimed at improving the effectiveness of control over the safety and individual quality indicators of livestock products in Ukraine are proposed.

**Conclusions.** A comprehensive assessment of the five main components of state control in the field of livestock product safety in Ukraine (legislation, state management and its organizational structure, inspection and laboratory services, information, training and communications) gives grounds for the conclusion that the effectiveness of the specified system remains extremely low. The state control system does not yet guarantee the proper quality and safety of animal husbandry products. Competent authorities are not yet able to stop both the production of low-quality domestic livestock products and the importation of foreign products of dubious quality into the territory of Ukraine. In Ukraine, according to the Committee for the Protection of Consumer Rights, about 80% of food products of animal origin are falsified according to one or more indicators.

**Key words:** state control (supervision), safety, quality, animal husbandry products, food products of animal origin, state veterinary inspector, accredited laboratory.

Одержано редакцією: 03.09.2023  
Прийнято до публікації: 08.11.2023

УДК 339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-168-174>

**ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна**<sup>1</sup>

кандидат економічних наук, доцент

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>

alina1026@ukr.net

**ПЕКШЕВ Юрій Вікторович**<sup>1</sup>

аспірант спеціальності 051 Економіка

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0003-8060-3177>

pekshev.yurii422@vu.cdu.edu.ua

**ЖУКОВА Марина Романівна**<sup>1</sup>

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0009-8566-2014>

zhukova.maryna418@vu.cdu.edu.ua

**РУДЕНКО Віталій Юрійович**<sup>1</sup>

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-7422-6511>

rudenko.vitalii422@vu.cdu.edu.ua

<sup>1</sup> Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

## ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ

*Узагальнено чинники, які сприяють формуванню конкурентних переваг біотехнологічних компаній. Здійснено класифікацію внутрішніх та зовнішніх чинників конкурентоспроможності біотехнологічних компаній. Обґрунтовано важливість забезпечення гнучкості управління конкурентоспроможністю у відповідь на ринкові виклики та нові можливості. Визначено, що умовою забезпечення конкурентоспроможності у біотехнологічному секторі є залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, а також організаційний розвиток. Узагальнено особливості сучасних систем управління конкурентоспроможністю біотехнологічних компаній, складниками яких є створення ефективної системи управління інноваційним процесом, виважена продуктова політика, формування системи управління якістю, врахування стандартів і регуляторних вимог різних країн та регіонів, ефективна кадрова політика та дієва система мотивації, маркетингова політика, управління інтелектуальною власністю, екологічна стійкість, цифровізація, розвиток стратегічних партнерств, управління інтелектуальною власністю, розвиток міжнародної співпраці.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, біотехнологічна компанія, біотехнологічний сектор, біотехнології, якість товару, ціна, управління, ресурс, інноваційна діяльність, цифровізація.

**Постановка проблеми.** Для будь-якої країни конкурентоспроможні компанії сприяють досягненню економічного розвитку, що веде до поліпшення якості життя та вирішення соціально-економічних проблем. Біотехнологічні компанії зі значним інноваційним потенціалом можуть створювати інноваційні продукти та технології, які мають конкурентні переваги на світовому ринку. Ці компанії грають ключову роль у просуванні інновацій у медицині, сільському господарстві, енергетиці та інших галузях, сприяючи неперервному вдосконаленню та розвитку нових технологій. Конкурентоспроможні компанії можуть стати технологічними лідерами, що дозволяє їм впливати на стандарти галузі та формувати напрями розвитку економіки країни, сприяти міжнародній співпраці щодо вирішення важливих соціально-економічних проблем.

Розкриття та аналіз впливу чинників конкурентоспроможності біотехнологічних компаній є важливим для розуміння того, як компанії в цьому секторі можуть створювати й утримувати конкурентні переваги в міжнародному бізнес-середовищі, як сформуванню дієвої системи управління конкурентоспроможністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові дослідження суті, чинників та напрямів підвищення конкурентоспроможності біотехнологічних компаній фокусуються на розумінні та аналізі різноманітних аспектів, які визначають прибутковість цього сектора. Визначальні чинники формування конкурентних переваг, зокрема інноваційних розробок,



стратегічних партнерств, ефективного управління інтелектуальною власністю та фінансових стратегій розкрито в працях Перпіча Я., ДіМасі Я., Хансена Р., Грабовських Х.

У дослідженнях Рагмана А., МакФетріджа Д. та Форбса Д. зосереджено увагу на глобальних викликах та можливостях для біотехнологічних компаній у контексті світового ринку. Визначення шляхів адаптації до змін у регуляторному середовищі, ефективного використання технологій, напрямів цифрової трансформації здійснено у працях О'Коннора А., Волша Д. та Кітцмана К., Вонга С., Пана М., Шоу А., Гершатера М., Тефі А. та інших.

Подальших досліджень потребує проблематика вдосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності біотехнологічних компаній, обґрунтування важливості окремих чинників та напрямів їх впливу на конкурентоспроможність біотехнологічних компаній.

**Метою статті** є узагальнення чинників формування конкурентних переваг біотехнологічних компаній.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сектор біотехнологій у сучасній світогосподарській системі є одним із найбільш інноваційних, зростаючих та важливих секторів світової економіки. За оцінками Grand View Research, у 2022 році ринок біотехнологій становив 424,2 мільярда доларів США. Очікується, що він буде зростати щорічно на 10,2% до 2028 року, досягнувши 971,6 мільярда доларів США. У 2022 році світові інвестиції в біотехнології досягли рекордного рівня в 60 мільярдів доларів США [1].

Цей тренд, ймовірно, продовжиться в найближчі роки, адже компанії й уряди всього світу прагнуть розробити нові біотехнологічні продукти та послуги, які будуть відповідати зростаючим потребам суспільства. Біотехнології набули глобального значення в сферах охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища, сільського господарства, хімії та матеріалознавства і мають значний комерційний потенціал [2].

Міжнародна конкурентоспроможність біотехнологічних компаній визначається їх здатністю конкурувати і забезпечувати прибутки на ринках продуктів, послуг та рішень, створювати інновації, які відповідають потребам світового ринку, а також ефективно їх впроваджувати. Класифікація чинників допомагає структурувати різні аспекти конкурентоспроможності біотехнологічних компаній та визначити ключові напрями впливу для покращення їхньої ефективності.

Із нашої точки зору, найважливішим критерієм класифікації чинників конкурентоспроможності є джерело виникнення. Відповідно цього критерію чинники поділяються на внутрішні та зовнішні (табл. 1).

Дані таблиці відображають багатоаспектність і значну кількість чинників конкурентоспроможності біотехнологічних компаній, що зумовлює складність системи управління конкурентоспроможністю. Зовнішні чинники відображають макроекономічні тенденції та можуть враховуватися підприємством при розробці системи управління. Внутрішні є об'єктом безпосереднього впливу й управління компанією. Робота щодо аналізу цих чинників повинна здійснюватися систематично та враховуватися в організаційній структурі управління. Для високотехнологічних компаній найважливішим об'єктом впливу є інноваційні чинники.

Забезпечення конкурентоспроможності біотехнологічних компаній має здійснюватися з урахуванням того, що ці компанії є високотехнологічними і активізація інноваційної діяльності є однією з пріоритетних цілей їх розвитку. Специфікою діяльності таких компаній є діяльність в умовах невизначеності та змін середовища; короткий життєвий цикл інноваційної продукції, що може зумовити витіснення з ринку продукту розробкою іншої технології; тривалий і витратний період розробки і випробування продуктів; значне перевищення витрат на дослідження і розробку продуктів у порівнянні з витратами на їх продаж; нерівномірний розвиток; нематеріальні активи представляють значну частину вартості компанії; діяльність на глобальних ринках та наявність глобальної конкуренції; потреба у висококваліфікованій робочій силі; необхідність захисту прав інтелектуальної власності й комерційних таємниць; створення ланцюгового ефекту, коли кожна інновація відкриває можливості для створення ще більшої кількості інновацій; високий інвестиційних ризик, що зумовлений невизначеністю ринкової реакції зі сторони споживачів та конкурентів, а також складністю адаптації технології; продаж

товарів пов'язаний з наданням низки передпродажних та післяпродажних послуг; виникнення різноманітних етичних та соціальних питань, опору змінам тощо [9; 10].

**Таблиця 1 – Чинники конкурентоспроможності біотехнологічних компаній**

<b>Зовнішні чинники</b>	<b>Внутрішні чинники</b>
Державна політика: відкритість економіки й участь країни у світових інтеграційних процесах; наявність стратегії розвитку біоекономіки та програм підтримки секторів біоекономіки; рівень економічного розвитку та конкурентоспроможності країни; валютно-курсова політика	Ресурсні: наявність, стан і доступність матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів; наявність патентно-ліцензійного захисту на продукти та технології; стабільність фінансового забезпечення й доступність інвестицій
Інституційне середовище: сформованість нормативно-правової бази; розвиток політики захисту прав інтелектуальної власності; ефективна регуляторна політика, яка забезпечує безпеку та якість продуктів біотехнологічних компаній без надмірної зарегульованості	Виробництво: рівень техніко-технологічного розвитку підприємства; номенклатура і асортимент продукції, її якість; наявність експортної продукції та досвід виходу на зовнішні ринки; продуктивність праці; потенціал розширення виробництва; рівень цифровізації
Ринкові чинники: рівень конкурентного середовища; наявність платоспроможного попиту на інноваційну продукцію; сформованість ринку факторів виробництва, технологій та фінансових ресурсів; залучення вітчизняних виробників до міжнародних ланцюгів створення вартості	Управлінські: гнучкість та структурованість організаційної структури управління; дієва система мотивації; структура й методи управління компанією; система стратегічного і тактичного планування інноваційного розвитку
Ресурсна забезпеченість: рівень забезпечення власними ресурсами, їх доступність, якість та ціна; рівень технологічного розвитку виробництв; інвестиційна привабливість сектору	Маркетингові: ефективність системи збуту і післяпродажного обслуговування; канали і способи збору і поширення інформації; цінова політика; дослідження конкурентного середовища; спрямованість системи маркетингу на задоволення потреб цільової аудиторії
Інфраструктурне забезпечення: якість транспортно-логістичної інфраструктури; розвиненість системи бізнес консалтингу, підготовки та перепідготовки кадрів; сформованість інноваційної інфраструктури	Соціально-комунікативні: досвід та взаємодія з окремими високотехнологічними виробництвами; ступінь інтеграції бізнесу з постачальниками ресурсів, споживачами продукції та виробниками однорідної продукції; розширення стратегічних партнерських відносин для обміну ресурсами, знаннями і можливостями

*Складено авторами на основі [4; 5; 6; 7; 8]*

Розвиток стратегічних партнерств дозволяє біотехнологічним компаніям отримати доступ до нових ринків технологій. Навіть великі біотехнологічні компанії не можуть забезпечити створення та контроль усіх технологій, які можуть використовуватися у виробничому процесі. Тому останні покоління спеціалізованих біотехнологічних фірм були створені на основі їх спеціалізації на радикально різних нових технологіях, таких як геноміка, комбінаторна хімія, біоінформатика й те, що зараз називають «платформними технологіями». І такі біотехнологічні компанії можуть бути постачальниками інструментів і послуг для корпорацій, які займаються відкриттям та розробкою ліків. Таким чином, вони можуть продавати індивідуальні послуги ширшому колу потенційних покупців, виконуючи контрактні дослідження.

Співпраця малих біотехнологічних фірм із великими біотехнологічними корпораціями дозволяє отримати фінансові ресурси, необхідні для фінансування НДДКР, забезпечує доступ до організаційних можливостей у розробці продукту й маркетингу. Великі компанії отримують можливість розширення інноваційних можливостей. Як наслідок, за останні 25 років у всьому світі різко зросла міжфірмова співпраця в біотехнологічному секторі [4].

Фармацевтичні багатонаціональні компанії все частіше шукають нову інтелектуальну власність у різноманітних невеликих біотехнологічних фірмах, які спеціалізуються на відкритті ліків, адже малі біотехнологічні фірми відповідальні за майже 70% схвалення нових ліків у США [11]. Звіт Deloitte показує, що вони можуть отримати прибуток у 9,3% від досліджень і розробок, порівняно з 1,9% у великих фармкомпаній [12]. Тому багато невеликих компаній просувають свої дослідження до точки, коли їх можна буде ліцензувати або продати багатонаціональним фармацевтичним компаніям, які мають кращий досвід у проведенні клінічних випробувань продуктів, отриманні регуляторного схвалення, а потім виведенні їх на ринок.

Для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності виробникам біотехнологічної продукції необхідно враховувати дію різних чинників, а побудова системи управління конкурентоспроможністю повинна здійснюватися з урахуванням етапів формування конкурентних переваг (рис. 1).



**Рисунок 1 – Етапи формування системи управління конкурентоспроможністю біотехнологічних компаній**

*Складено авторами.*

Понад 70% біотехнологічних компаній вважають цифровізацію головною умовою зростання конкурентоспроможності [13]. Цифрова трансформація біотехнологічних компаній включає в себе впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, від

досліджень і розробок до комерціалізації. Цифрові технології можуть допомогти біотехнологічним компаніям покращити ефективність досліджень і розробок та збільшити ефективність комерціалізації. ІТ-рішення можуть використовуватися для автоматизації рутинних завдань, аналізу великих наборів даних і моделювання біологічних процесів. Це може допомогти біотехнологічним компаніям швидше й ефективніше розробляти нові продукти.

Ще однією важливою сферою їх застосування є оптимізація процесів продажу і маркетингу. Такі цифрові технології, як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей, блокчейн, хмарне сховище та обробка даних, дозволяють біотехнологічним компаніям оптимізувати процеси досліджень і розробок, підвищити ефективність і продуктивність, а також знизити витрати. Ці ж технології можуть використовуватися для оптимізації процесів управління виробництвом, а штучні сенсори можуть використовуватися для контролю за параметрами виробництва в реальному часі [14].

Впровадження наведених вище заходів допоможе біотехнологічним компаніям сформувати гнучку систему управління конкурентоспроможністю та визначати «точки зростання» компанії.

**Висновки.** Управління конкурентоспроможністю біотехнологічних компаній є складним і багатогранним завданням, яке вимагає постійного моніторингу та впливу на чинники конкурентоспроможності. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає системний підхід і стратегічне планування. Ключовим елементом є постійний моніторинг та аналіз змін у галузі, а також конкурентної ситуації. Системи управління мають бути гнучкими, адаптованими до мінливого зовнішнього середовища. Важливо вдосконалювати технологічні процеси, підтримувати інновації та дотримуватися високих стандартів якості. Біотехнологічна галузь характеризується швидкою зміною технологій, тому інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності, а здатність компанії реагувати й адаптуватися до ринкових можливостей є запорукою успіху.

Подальші дослідження в галузі формування конкурентних переваг біотехнологічних компаній можуть бути спрямовані на розробку нових методів оцінки конкурентних переваг та стратегій управління конкурентоспроможністю біотехнологічних компаній у різних умовах.

#### Список використаних джерел

1. Grand View Research. Biotechnologies. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/mirna-sequencing-assay-market> (дата звернення: 20.05.2023).
2. Biotechnology Industry Organisation. URL: <https://www.bio.org/> (дата звернення: 18.09.2023)
3. Biotechnology Report 2023. Ernst & Young. URL: [https://www.ey.com/en\\_us/life-sciences/beyond-borders](https://www.ey.com/en_us/life-sciences/beyond-borders) (дата звернення: 06.09.2023)
4. Rugman A. J., McFetridge J. D., and Forbes J. L. Exploring larger biotech research firm strategies: Projections from a comparison of small and larger firms. *Journal of Business Venturing*, 2011, Volume 26, Issue 6, P. 750-765.
5. POLICY BRIEF – No. 05/2023 Strategic Autonomy and the Competitiveness of Europe's Innovative Pharmaceutical Sector: A Wake-up Call By Fredrik Erixon and Oscar Guinea (2023) URL: [https://ecipe.org/wp-content/uploads/2023/04/ECI\\_23\\_PolicyBrief\\_05-2023\\_LY02.pdf](https://ecipe.org/wp-content/uploads/2023/04/ECI_23_PolicyBrief_05-2023_LY02.pdf) (дата звернення: 17.08.2023)
6. DiMasi J. A., Hansen R. W., and Grabowski H. G. Early-Stage Biotech Companies: Strategies for Survival and Growth. *The Journal of Health Economics*. 2003, Volume 22, Issue 2. P. 207-239.
7. O'Connor A. M., Walsh J. P., and Kietzmann K. A. Digital Transformation in the Biopharmaceutical Industry: A Survey of Adoption, Challenges, and Opportunities. *Journal: Journal of Pharmaceutical Innovation*, 2021, Volume 16, Issue 3. P. 334-349.
8. Perpich Joseph G. Biotechnology industrial competitiveness: Federal research, financial and regulatory policies. *Technology in Society*. 1986, Volume 8, Issue 3, 1986, P. 209-217 [https://doi.org/10.1016/0160-791X\(86\)90006-0](https://doi.org/10.1016/0160-791X(86)90006-0)
9. OECD Directorate for Science Technology and Industry Economic Analysis and Statistic Divisions, 07.07.2011; 15.07.2014. OECD ANBERD and STAN data bases May 2003, Nay 2014 URL: <https://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY> (дата звернення: 16.08.2023)

10. Ракітіна Н.О. Високі технології в бізнесі та специфіка функціонування високотехнологічних компаній в умовах посиленої конкуренції. *Вісник Академії праці та соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2015. №1-2 (152). С. 95-102.

11. World Bank Blog. Cultivating Economic Growth in the Biotech Sector/ Blair Edward Lapres. February 15, 2022. URL: <https://blogs.worldbank.org/health/cultivating-economic-growth-biotech-sector> (дата звернення: 23.10.2023)

12. Deloitte Consulting LLP. Size the digital momentum Measuring the return from pharmaceutical innovation 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/measuring-return-from-pharmaceutical-innovation.html> (дата звернення: 03.10.2023)

13. Wong S., Pan M., Shaw A., Gershater M. What digitalization in biology R&D means for biotech companies and life scientists. *Nature Biotechnology*. 2022. Volume 40. P. 1151–1153.

14. Tefi A. Digital Transformation in Biotech: The Competitive Advantage. Published October 24, 2022. URL: <https://www.cascade.app/blog/digital-transformation-biotech> (дата звернення: 03.10.2023)

### References

1. Grand View Research. Biotechnologies. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/mirna-sequencing-assay-market> (Accessed: 20.05.2023).

2. Biotechnology Industry Organisation URL: <https://www.bio.org/> (Accessed: 18.09.2023)

3. Biotechnology Report 2023. Ernst & Young. URL: [https://www.ey.com/en\\_us/life-sciences/beyond-borders](https://www.ey.com/en_us/life-sciences/beyond-borders) (Accessed: 06.09.2023)

4. Rugman A. J., McPetridge J. D., and Forbes J. L. (2011). Exploring larger biotech research firm strategies: Projections from a comparison of small and larger firms. *Journal of Business Venturing*, Volume: 26, Issue 6, Pages: 750-765.

5. POLICY BRIEF – No. 05/2023 Strategic Autonomy and the Competitiveness of Europe’s Innovative Pharmaceutical Sector: A Wake-up Call By Fredrik Erixon and Oscar Guinea (2023) URL: [https://ecipe.org/wp-content/uploads/2023/04/ECI\\_23\\_PolicyBrief\\_05-2023\\_LY02.pdf](https://ecipe.org/wp-content/uploads/2023/04/ECI_23_PolicyBrief_05-2023_LY02.pdf) (Accessed: 17.08.2023)

6. DiMasi J. A., Hansen R. W., and Grabowski H. G. (2003). Early-Stage Biotech Companies: Strategies for Survival and Growth. *The Journal of Health Economics*, Volume 22, Issue 2. Pages: 207-239.

7. O'Connor A. M., Walsh J. P., and Kietzmann K. A. (2021). Digital Transformation in the Biopharmaceutical Industry: A Survey of Adoption, Challenges, and Opportunities. *Journal of Pharmaceutical Innovation*, Volume 16, Issue 3. Pages: 334-349.

8. Perpich J. G. (1986). Biotechnology industrial competitiveness: Federal research, financial and regulatory policies. *Technology in Society*. Volume 8, Issue 3, 1986, Pages 209-217 [https://doi.org/10.1016/0160-791X\(86\)90006-0](https://doi.org/10.1016/0160-791X(86)90006-0)

9. OECD Directorate for Science Technology and Industry Economic Analysis and Statistic Divisions, 07.07.2011; 15.07.2014. OECD ANBERD and STAN data bases May 2003, May 2014 URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY> (Accessed: 16.08.2023)

10. Rakitina N.O. (2015). High technologies in business and the specifics of the functioning of high-tech companies in conditions of increased competition. *Bulletin of the Academy of Labor and Social Relations of the Federation of Trade Unions of Ukraine*, No. 1-2 (152), pp. 95-102. (in Ukr.)

11. World Bank Blog. Cultivating Economic Growth in the Biotech Sector/ Blair Edward Lapres. February 15, 2022 URL: <https://blogs.worldbank.org/health/cultivating-economic-growth-biotech-sector> (Accessed: 23.10.2023)

12. Deloitte Consulting LLP Size the digital momentum Measuring the return from pharmaceutical innovation 2022 URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/measuring-return-from-pharmaceutical-innovation.html> (Accessed: 03.10.2023)

13. Wong S., Pan M., Shaw A., Gershater M. (2022). What digitalization in biology R&D means for biotech companies and life scientists. *Nature Biotechnology*, 2022, volume 40, pages 1151–1153.

14. Tefi A. Digital Transformation in Biotech: The Competitive Advantage. Published October 24, 2022 URL: <https://www.cascade.app/blog/digital-transformation-biotech> (Accessed: 03.10.2023)

**PROSHCHALYKINA Alina**<sup>1</sup>  
PhD in Economics, Associate Professor

**PEKSHEV Yuriy**<sup>1</sup>  
postgraduate student

**ZHUKOVA Marina**<sup>1</sup>  
Master's student

**RUDENKO Vitaliy**<sup>1</sup>  
Master's student

<sup>1</sup> Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
Cherkasy, Ukraine

## FACTORS SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF BIOTECHNOLOGY COMPANIES

**Introduction.** Ensuring the competitiveness of biotechnology companies is of strategic and global importance, as these companies invest in science, economics, medicine and other areas of life. The biotechnology industry is a high-tech industry that has the potential for significant economic growth. The competitiveness of biotechnology companies contributes to their success, and therefore to the economic growth of the country as a whole. Increased competition among high-tech companies motivates biotechnology companies to search for new solutions to ensure international competitiveness, as shorter innovation cycles, general availability of new technologies, complication of production and logistics processes, digitalization of business, and growing global instability require the development of strategic and tactical solutions to ensure the international competitiveness of biotechnology manufacturers.

**Purpose.** The purpose of the article is to summarize the factors shaping the competitive advantages of biotechnology companies.

**Results.** The authors summarize the main factors of competitiveness of biotechnology companies and group them into external and internal ones. The external ones include those related to the country's competitiveness and stability of its economic and political development. Internal factors are the direct object of the company's influence and combine structural, organizational, resource, managerial and innovative factors. The competitiveness of biotechnology companies is usually based on an integrated approach that includes scientific, technical, financial, regulatory and strategic aspects. Successful biotech companies are constantly improving their approaches and remain leaders in innovative development. Innovation is a key factor for the international competitiveness of biotech companies. Companies that can develop new products and services have a better chance of success in the global market. Access to capital is important for the growth of biotech companies. Biotechnology research and development is expensive, so companies need access to funding to realize it. International patents can be an important factor in protecting innovation and increasing the competitiveness of companies. Patents allow companies to maintain a competitive advantage over other companies.

The peculiarities of current systems for managing the competitiveness of biotechnological companies, such as the creation of an effective system for managing the innovation process, have been identified; product policy is important; brightness control systems; compliance with different standards and regulatory requirements in different countries and regions; effective personnel policy and effective motivation system; marketing policy; management of intellectual power; environmental resistance; development of international trade. These warehouses are mutually complementary and mutually consumable.

**Originality.** The specificity of the activity and mentality of ensuring the competitiveness of biotechnological companies is identified, which is manifested in the following areas: scientific and technological potential; focus on continuous innovation and development of new products and reduction of existing, systematic investments in research and development; management of intellectual power; quantity and intensity of resources; international presence, which allows companies to expand their business in the lighting market and adapt to different regulatory requirements and cultural characteristics of different countries; disruption of the market infrastructure associated with standardization, certification, and safe products; The system of marketing and production of products has been faulted.

**Conclusion.** The factors that contribute to the formation of competitive advantages of biotechnology companies are generalized. The internal and external factors of competitiveness of biotechnology companies are classified. The importance of innovations, strategic partnerships, intellectual property management, financial strategies and market strategies, and digitalization is proved. The importance of ensuring the flexibility of competitiveness management in response to market challenges and new opportunities is substantiated. It is determined that a condition for ensuring competitiveness in the biotechnology sector is the attraction and retention of highly qualified personnel, as well as organizational development. The company's overall ability to adapt to global realities, innovation and strategic management are crucial factors in achieving and maintaining international competitiveness in the biotechnology industry.

**Keywords:** competitiveness, biotechnology company, biotechnology sector, biotechnology, product quality, price, management, resource, innovation, digitalization.

Одержано редакцією: 27.08.2023  
Прийнято до публікації: 02.11.2023

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-175-182>**ПСЕЦЬКА Тетяна Вікторівна**

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4605-2880>  
e-mail: loist@ukr.net

## ТЕНДЕНЦІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Воєнний стан має суттєвий вплив на залучення іноземних інвестицій в економіку України. Військова ситуація вимагає ретельного аналізу та розробки стратегій для забезпечення стійкості та привабливості інвестиційного середовища. Наукова новизна дослідження полягає в описі інструментів щодо залучення іноземних інвестицій в економіку підприємств України саме в контексті воєнного стану. В розгляді впливу воєнного конфлікту на іноземні інвестиції, врахуванні його ролі у формуванні ризиків та можливостей для іноземних інвесторів. Використання комплексного підходу дозволило здійснити огляд тенденцій залучення інвестицій та в подальшому проаналізувати їх ефективність в умовах війни. Виявлено взаємозв'язки між різними аспектами залучення іноземних інвестицій в умовах військових конфліктів. Результати дослідження дають практично орієнтовані рекомендації для влади та бізнесу, спрямовані на оптимальне використання іноземних інвестицій для підтримки економіки в умовах воєнного стану. Пропонується акцентувати увагу на створенні стабільного та прозорого інвестиційного клімату, а також розвитку механізмів страхування інвестицій від воєнних ризиків. Конкретні пропозиції включають необхідності впровадження інновацій у сфері управління ризиками, щоб забезпечити надійний захист іноземних інвестицій в умовах нестабільності.*

**Ключові слова:** іноземні інвестиції, економіка підприємств, воєнний стан, міжнародне співробітництво, інвестиційний процес, інвестиційне середовище, виклики, перспективи, стратегії, нестабільність, інвестиційний клімат.

**Постановка проблеми.** Україна, перебуваючи в умовах воєнного стану, зіштовхується з низкою викликів та обмежень, зокрема у сфері економіки та інвестицій. Актуальність дослідження полягає в тому, щоб вивчити та проаналізувати тенденції залучення іноземних інвестицій в економіку підприємств України у контексті надзвичайних обставин.

У кінці 2022 року принаймні 109 великих та середніх підприємств понесли прямі збитки внаслідок широкомасштабного вторгнення, що розпочалося 24 лютого 2022 року. Це висновок експертів з проекту "росія заплатить" KSE Institute (аналітичного центру при Київській школі економіки) [1]. Загальна сума прямих збитків для підприємств, включаючи державні та приватні підприємства, становить \$13 млрд, із яких \$9 млрд припадає на великі та середні підприємства. Загальні непрямі втрати оцінюються у \$33,1 млрд. Сума, необхідна для відновлення підприємств, складає \$24,9 млрд.

Більшість зруйнованих та пошкоджених підприємств сконцентрована в шести областях: Київській та Донецькій (по 17% від загальної кількості), Запорізькій (14%), Харківській (13%), Луганській (10%) та Миколаївській (8%) [1]. Згідно зі спільною оцінкою, опублікованою урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН у березні 2023 року, потреби України у фінансуванні відновлення та відбудови зросли до 411 мільярдів доларів США. Прогнозується, що витрати на реконструкцію та відновлення будуть розподілені протягом десяти років і будуть здійснюватися за рахунок як державних, так і приватних коштів [2]. У світлі актуальних інструментів та законодавчих ініціатив, низка можливостей залучення іноземних інвестицій в економіку України в умовах воєнного стану значно розширюється.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для отримання результатів досліджень авторкою опрацьовано вітчизняні й іноземні джерела. Багато вчених в різних галузях наук досліджували проблеми залучення іноземних інвестицій, включно з економістами, політиками, міжнародниками, фінансистами та вченими з інших галузей. До найвідоміших дослідників у цій сфері відносять Джозефа Стігліца (досліджував роль іноземних інвестицій у розвитку країн), Пола Кругмена (розкривав економічні зміни внаслідок залучення іноземних інвестицій), Джинні Мохамед (досліджувала вплив іноземних інвестицій на розвиток країн, особливо країн, які розвиваються), Майкла Портера (досліджував конкурентні переваги націй та вплив іноземних інвестицій на їхній розвиток), Стефані Гриффітс (зосереджувала свої дослідження на ролі політичних факторів у залученні іноземних інвестицій та їхньому впливі на економіку країн).

Разом із тим, важливі результати в теорії і практиці залучення іноземних інвестицій отримані в результаті низки досліджень таких українських авторів, як Тимоць М., Стахів Г., Галасюк В., Л. Пронь тощо. Проте проблема залучення іноземних інвестицій в умовах війни залишається актуальною з огляду наявності нестандартних проблем і необхідності генерування нестандартних рішень в контексті розгляду позицій України в світових рейтингах та їхнього впливу на залучення іноземних інвестицій для розвитку підприємств.

**Метою** статті є аналіз тенденцій залучення іноземних інвестицій в економіку України в умовах воєнного стану. У статті ми розглянемо основні тенденції залучення іноземних інвестицій, аналізуючи стратегії підприємств у цих умовах, а також визначимо можливі шляхи підвищення привабливості України для іноземних інвесторів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На тлі геополітичної напруги та внутрішньої нестабільності, іноземні інвестиції стають не тільки економічним стимулом, а й засобом для підтримки національної безпеки та стійкості. Запрошуючи іноземних інвесторів, Україна має забезпечити додаткові ресурси для відновлення та розвитку своєї економіки.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ), або інакше, іноземні прямі інвестиції (скор. ПІІ, англ. Foreign Direct Investment, FDI), представляють собою довгострокові вкладення матеріальних ресурсів, які здійснюються компаніями-нерезидентами в економіку конкретної країни. Ці вкладення можуть включати, наприклад, фінансову підтримку для організації та будівництва підприємств. Суми таких інвестицій визначаються у мільйонах доларів США. Прямі іноземні інвестиції визнаються як найбажаніша форма капіталовкладень для країн, які перебувають у стані активного розвитку. Це пояснюється тим, що такий вид інвестицій сприяє впровадженню значних проектів та робить важливий внесок у розвиток економіки. Крім того, прямі іноземні інвестиції приносять в країну нові технології, інноваційні практики корпоративного управління та інші переваги, що сприяють підвищенню ефективності й конкурентоспроможності [3].

Доступ до даних про прямі іноземні інвестиції в Україну у 2023 році є критичним для розуміння тенденцій та впливу зовнішніх фінансових потоків на економіку країни, особливо в умовах геополітичних труднощів. Нижче подано дані про прямі інвестиції в Україні, розглянуті з точки зору їхньої спрямованості, тобто з урахуванням грошових потоків (табл. 1).

**Таблиця 1 – Прямі іноземні інвестиції в Україні в 2023 р. (млн. дол. США)**

Прямі іноземні інвестиції в Україні в 2023 р. (млн. дол. США)				
2023	ПІІ в Україну	Приріст ПІІ	ПІІ з України	Приріст ПІІ
I кв.	1181	+705	36	-149
II кв.	1287	+106	-17	-53
III кв.	1627	+340	-13	+4
IV кв.	н.д.	×	н.д.	×
<b>за рік (три квартали)</b>	<b>4095</b>	<b>+1151</b>	<b>6</b>	<b>-198</b>

\* без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу)

Джерело – [3]



Умови воєнного стану завжди супроводжуються складними викликами для економіки країни. Аналізуючи десятирічну динаміку щоквартального надходження ПІІ в Україну, можна виокремити ключові тенденції та зміни, що сталися у цьому напрямі. Розглядаючи період з 2014 по 2023 роки, зазначаємо, що в Україні відбуваються значущі зміни в динаміці залучення іноземних інвестицій, що визначають не тільки економічні реалії, але й впливають на стратегічне планування та розвиток підприємств.

Дані щодо щоквартального надходження прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в економіку України за останні 10 років надають цінний інсайт і важливий контекст для розуміння економічної ситуації країни, зокрема в умовах воєнного стану (рис. 1).

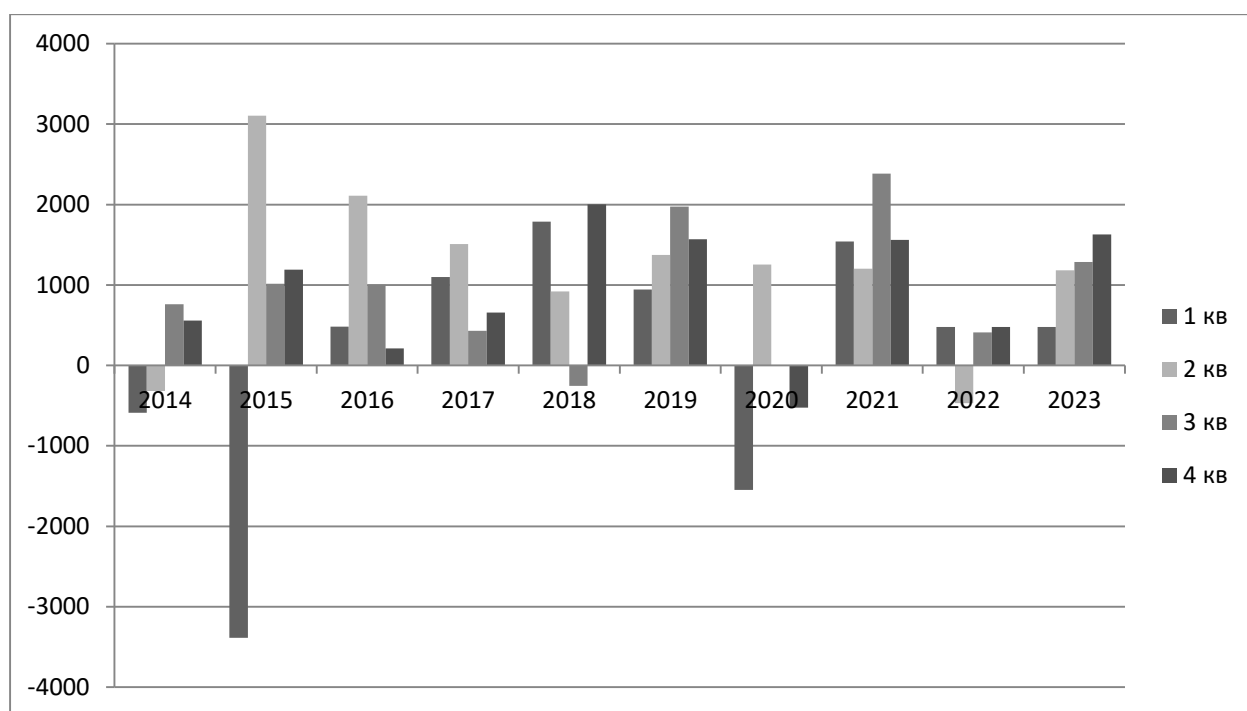


Рисунок 1 – Графік квартального припливу прямих іноземних інвестицій в економіку України за останні 10 років (в млн. дол. США) [3]

М. Тимоць та Г. Стахів виокремлюють низку факторів, які відзначаються негативним впливом на процес іноземного інвестування в Україні у 2023 році. Серед цих факторів вони вказують на воєнні дії, нестабільність податкової та фінансової систем, а також високий рівень інфляції. Науковці відзначають, що для сприяння розвитку інвестиційної діяльності необхідне впровадження довгострокової програми залучення іноземного капіталу [4].

З метою підтримки інвестиційного розвитку України були розроблені та схвалено наступні ключові документи. Перш за все, це Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, однією з головних цілей якої є "сприяння залученню інвестицій для розвитку інноваційного виробництва" [5]. Додатково, важливим кроком є Стратегія залучення прямих іноземних інвестицій в Україну, що була представлена у липні 2021 року, є частиною програми USAID "Конкурентоспроможна економіка України". Цей стратегічний документ був розроблений спільно з компанією EY в Україні, з врахуванням консультацій Офісу Національної інвестиційної ради, Міністерства економіки та державної структури UkraineInvest [6].

Не менш вагомою є і Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, яка визначає напрями росту та підтримки інноваційного потенціалу країни. Ці стратегічні документи відображають рішучі зусилля України у сприянні ефективному та сталому розвитку регіонів через мобілізацію інвестиційних ресурсів.

Із метою залучення коштів іноземних інвесторів до української економіки була створена електронна платформа під назвою "Advantage Ukraine". На цій платформі представлені різні інвестиційні проекти, зокрема у промисловості, таких як металургія та металообробка,

фармацевтика, машинобудування, деревообробка та виготовлення меблів [7]. Протягом трьох місяців функціонування інвестиційної платформи Advantage Ukraine, було отримано понад 500 запитів стосовно можливостей інвестування в Україні, а також пропозицій проєктів і торговельної співпраці. Ці дані визначаються згідно з оперативною інформацією Міністерства економіки України [8]. Одним із основних напрямів консультування є надання інформації про інвестиційні стимули та страхування воєнних ризиків.

Важливим кроком у контексті регулювання страхування воєнних ризиків стало прийняття Закону України від 22.11.2023 № 3497-IX (набув чинності з 1 січня 2024 року) «Про внесення змін до Закону України "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності" щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків» [9]. Цей закон привніс значні зміни до законодавства України, зокрема, вносячи поправки до Закону "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності". Однією з ключових ініціатив цього закону є надання можливості здійснення послуг зі страхування інвестицій, зокрема тих, які реалізуються на території України. Це передбачено за рахунок статутного капіталу Експортно-кредитного агентства (ЕКА) [10]. Ця ініціатива має на меті створити стійкий механізм захисту інвестицій, особливо в умовах воєнного стану, та сприяти розвитку страхового ринку в країні.

Страхування інвестицій від воєнних ризиків розглядається як суттєвий механізм, спрямований на підтримку інвестицій та стимулювання економічного зростання у різних країнах світу. Забезпечуючи захист інвесторам від можливих збитків внаслідок військових конфліктів, уряди сприяють створенню стабільного та безпечного інвестиційного середовища, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності економічного розвитку країни загалом. Згідно з міжнародним досвідом, багато країн використовують спеціалізовані установи для забезпечення страхування інвестицій від ризиків, пов'язаних із воєнними діями.

Однією з ключових установ у сфері страхування інвестицій є Міжнародне агентство гарантій інвестицій (MIGA), яке є підрозділом Групи Світового банку. Основним завданням цієї установи є сприяння здійсненню іноземних інвестицій у країни, що розвиваються, через надання страхового покриття інвесторам від некомерційних ризиків, таких як експропріація, воєнні події та громадські заворушення. Страховий портфель MIGA включає різноманітні проєкти у різних галузях, таких як інфраструктура, енергетика, телекомунікації та виробництво. За станом на 2021 рік загальна оцінка страхового портфеля MIGA становила приблизно 12,3 мільярда доларів США, і він включав інвестиції в понад 160 країн. Основною метою агентства є сприяння залученню значущих інвестицій приватного сектора у країни, що розвиваються, з метою сприяння економічному зростанню та зменшенню рівня бідності.

У Сполучених Штатах Америки (США) державне страхування інвестицій надавалося Корпорацією закордонних приватних інвестицій (OPIC) – самостійною державною агенцією, заснованою в 1971 році [11]. OPIC мала за мету підтримку американських компаній у реалізації інвестицій у ринки, що розвиваються. Шляхом надання фінансування, страхування політичних ризиків та підтримки прямих інвестицій, агентство відіграло ключову роль у сприянні зовнішньоекономічній діяльності американських компаній. Однією з основних функцій OPIC було страхування політичних ризиків для американських компаній, які розміщували свої інвестиції у країнах із підвищеними політичними ризиками, такими як війни, громадянські заворушення, тероризм, а також у тих регіонах, де існувала загроза експропріації підприємств. Це страхування відіграло роль у пом'якшенні ризиків, пов'язаних із політичною нестабільністю, і надавало певний рівень захисту для їхніх інвестицій.

У галузі страхування інвестицій від політичних ризиків важливе місце посідають експортно-кредитні агентства (ЕКА), які виконують вирішальну роль у глобальному страхуванні інвестицій від воєнних ризиків [10]. Серед найбільш вагомих відзначаються ЕКА країн G7, діяльність яких спрямована на надання страхових та фінансових послуг для підтримки експорту з відповідних країн. Типовий спектр послуг, що надають ЕКА, включає страхування інвестицій від політичних ризиків, таких як воєнні конфлікти, громадянські заворушення та експропріація.

Основною метою ЕКА є сприяння експортно-орієнтованим компаніям своїх країн, зменшуючи ризики, пов'язані з інвестуванням на зовнішніх ринках. Це досягається, зокрема,

наданням страхового покриття від ризиків, пов'язаних з воєнними конфліктами. ЕКА регулярно пропонують різноманітні механізми страхування, такі як кредитне страхування, страхування політичних ризиків та інвестиційні гарантії. Кредитне страхування відстежує непогашення позик, захищаючи від фінансових втрат, тоді як страхування політичних ризиків використовується для захисту від збитків, спричинених урядовими діями, такими як експропріація чи обмеження конвертації валюти. Інвестиційні гарантії, натомість, є угодами між ЕКА та інвесторами, які забезпечують гарантію платежу в разі виникнення конкретного політичного ризику.

Вартість страхування інвестицій від воєнних ризиків визначається комплексом факторів, включаючи обсяг та характер інвестицій, рівень ризику і необхідний рівень покриття. Узагальнено ця витрата виражається у відсотках від загальної суми інвестицій і може змінюватися в межах від 0,5% до 5% чи навіть більше. Це надає можливість іноземним підприємствам вкладати в Україну, використовуючи послуги страхування інвестицій від воєнних ризиків. Впровадження положень цього закону та якісна його реалізація сприятиме залученню інвестицій в Україну, як з боку іноземних, так і вітчизняних інвесторів, навіть в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення [12]. Це сприяє підтримці економічного розвитку України, активізації відновлення промислового виробництва, створенню нових робочих місць, наповненню бюджетів на всіх рівнях за рахунок податкових надходжень та зміцненню обороноздатності держави.

Важливо відзначити, що в умовах війни в Україні відкривається значуща можливість для ефективного залучення іноземних інвестицій за участю Фонду економічного розвитку і співробітництва (EDCF). Зазначене агентство, відоме своєю роллю в стимулюванні глобального розвитку через фінансову підтримку, в рамках ініціативи спільно з Урядом Республіки Корея, розробило програми, спрямовані на надання пільгових позик приватному сектору в Україні. У ході конференції "Азійське лідерство", що відбулася 17 травня 2023 року, відбулася урочиста церемонія підписання Попередньої Угоди між Урядом України та Урядом Республіки Корея, спрямованої на отримання кредитів від Фонду економічного розвитку і співробітництва (EDCF), спеціального підрозділу Корейського Експортно-Імпортного Банку [13, 14].

Згідно з укладеною угодою, фінансові ресурси будуть мобілізовані протягом тривалого періоду під мінімальні відсоткові ставки: строк кредиту може становити до 40 років при 0,15% річних, із передбаченою можливістю відстрочення повернення основної суми кредиту протягом 10 років. Цей фінансовий ресурс буде надаватися Експортно-імпортним банком Кореї в рамках фонду EDCF [14]. Ця ініціатива створює перспективи для підприємств України взяти участь у середньо- та довгострокових проєктах відновлення та розвитку економіки, надаючи їм можливість отримувати фінансову підтримку від EDCF. Україна, яка включена до переліку пріоритетних країн співпраці з Республікою Корея в межах міжнародної програми Офіційної допомоги розвитку (ODA), відкриває для себе нові можливості для реалізації інноваційних стратегій та стратегій управління ризиками, спрямованих на забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного конфлікту.

Уряд Республіки Корея та EDCF ініціювали програми пільгового надання позик приватному бізнесу в Україні, що відкриває нові перспективи для залучення іноземних інвестицій в умовах військового конфлікту. Одним із ключових елементів є включення України до переліку пріоритетних країн двостороннього співробітництва з Республікою Корея в межах міжнародної програми Офіційної допомоги розвитку (ODA), що відкриває можливості для приватних підприємств України отримати фінансування від EDCF. Це сприяє вирішенню фінансових викликів та сприяє відновленню економічної стабільності в умовах воєнного стану та розвитку підприємств України.

**Висновки.** Отже, загалом можна зробити висновок, що ретельно спроектовані та впроваджені стратегії сприяють залученню іноземних інвестицій в економіку України в умовах воєнного стану, що має важливе значення для стабільності та розвитку країни. Ці та інші інструменти дають синергію, дозволяючи Україні виводити на новий рівень стратегії залучення іноземних інвестицій, забезпечуючи стійкий економічний розвиток в умовах воєнного конфлікту.

Тенденції залучення іноземних інвестицій, такі як електронна платформа "Advantage Ukraine", законодавчі нововведення (Закон України від 22.11.2023 № 3497), і участь Фонду економічного розвитку і співробітництва (EDCF) у фінансуванні проектів тісно пов'язані і відповідають викликам сьогодення, дозволяючи розглянути аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану в Україні. Важливо продовжувати зміцнювати ефективність інвестиційної політики, проводити детальні аналізи, з урахуванням зарубіжного досвіду, тенденцій розвитку іноземного інвестування в економіку України.

#### Список використаних джерел

1. Київська школа економіки. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (дата звернення: 10.10.2023).
2. Урядовий портал. Міністерство фінансів України, опубліковано 23 березня 2023 року. Уряд України, Світовий банк, Європейська Комісія та ООН презентували звіт щодо збитків України, завданих рф за рік війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukrainy-svitovyi-bank-ievropeiska-komisija-ta-oon-prezentuvaly-zvit-shchodo-zbytkiv-ukrainy-zavdanykh-rf-za-rik-viiny> (дата звернення: 10.10.2023).
3. Прямі іноземні інвестиції в Україну. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2022/> (дата звернення: 10.10.2023).
4. Тимоць М. В., Стахів Г. І. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47 (Січень). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2155/2084> . (дата звернення: 10.10.2023).
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2023).
6. Презентовано Стратегію залучення прямих іноземних інвестицій в Україну. Від 16 липня 2021 року. National Investment Council of Ukraine. URL: <http://www.nicouncil.org.ua/uk/2020-04-14-07-51-43/293-prezentovano-stratehiu-zaluchennia-priamykh-inozemnykh-investytsii-v-ukrainu.html> . (дата звернення: 10.10.2023).
7. На відкритті торгів Нью-Йоркської фондової біржі Україна презентувала платформу залучення іноземних інвестицій Advantage Ukraine. Від 06.09.2022. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=2bf3d944-2c98-4b44-a222d9d72aa41376&title=NaVidkrittiiTorgivNiuiorskoiFondovoiBirzhiUkrainaPrezentovalaPlatformuZaluchenniaInozemnykhInvestitsiiAdvantageUkraine> (дата звернення: 10.10.2023).
8. Міністерство економіки України. AdvantageUkraine: Ukraine received over 500 investment requests during three months. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=en-GB&id=d49f0591-ec03-47aa-b11c-8926564c43cf&title=-Advantageukraine-UkraineReceivedOver500-InvestmentRequestsDuringThreeMonths> (дата звернення: 10.10.2023).
9. Закон України від 22.11.2023 № 3497-IX «Про внесення змін до Закону України "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності" щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text> (дата звернення: 10.10.2023).
10. Галасюк В. В. Експортно-кредитне агентство як механізм розвитку високотехнологічного експорту України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 18, частина 1. С. 89–93.
11. U.S. International Development Finance Corporation (DFC) is America's development finance institution. DFC partners with the private sector to finance solutions to the most critical challenges facing the developing world today. URL: <https://www.dfc.gov/> (дата звернення: 10.10.2023).
12. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : Закон України від 24.02.2022 р. No 2102-IX. Офіційний вісник України. 2022. No 19. С. 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>. (дата звернення: 10.10.2023).
13. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d2b569f7-786e-4801-8cb9-25a0748d62c9&title=UkrainaZaluchitDo-8-MlrdVidKoreiZaNadzvichainoPilgovimiUmovami> (дата звернення: 10.10.2023).
14. Economic Development Cooperation Fund. The Government of Korea established the Economic Development Cooperation Fund (EDCF) on June 1, 1987 with the purpose of promoting economic cooperation

between Korea and developing countries. URL: <https://www.edcfkorea.go.kr/he/HPHYFE006M01> (дата звернення: 10.10.2023).

15. Пронь. Л. М. Сучасні тенденції інвестиційного регіонального розвитку України в умовах децентралізації. *Публічне управління і адміністрування*, 2023, № 2 (80).

### References

1. Kyiv School of Economics (2023). The losses incurred by Ukrainian businesses due to Russian aggression are estimated at \$13 billion. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/> (Accessed: 10.10.2023).

2. Ministry of Finance of Ukraine (2023). The Government of Ukraine, the World Bank, the European Commission, and the UN presented a report on the losses inflicted on Ukraine by the Russian Federation during the year of the war. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukrainy-svitovyi-bank-ievropeiska-komisiiia-ta-oon-prezentuvaly-zvit-shchodo-zbytkiv-ukrainy-zavdanykh-rf-za-rik-viiny> (Accessed: 10.10.2023).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2022). Foreign direct investments in Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2022/> (Accessed: 10.10.2023).

4. Tymots M. V., Stakhiv H. I. (2023). Financial aspects of attracting foreign investments in times of war. *Economy and Society*, 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2155/2084> (Accessed: 10.10.2023).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020, No. 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed: 10.10.2023).

6. National Investment Council of Ukraine (2021). The Strategy for Attracting Foreign Direct Investments to Ukraine was presented (July 16, 2021). URL: <http://www.nicouncil.org.ua/uk/2020-04-14-07-51-43/293-prezentovano-stratehiu-zaluchennia-priamykh-inozemnykh-investytsii-v-ukrainu.html> (Accessed: 10.10.2023).

7. Ministry of Economic Development of Ukraine (2022). Ukraine presented the Advantage Ukraine platform for attracting foreign investments at the opening of the New York Stock Exchange trading. Since September 6, 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=2bf3d944-2c98-4b44-a222d9d72aa41376&title=NaVidkrittiTorgivNiuorkskoiFondovoiBirzhiUkrainaPrezentovalaPlatformuZaluchenniaInozemnykhInvestitsiiAdvantageUkraine> (Accessed: 10.10.2023).

8. Ministry of Economic Development of Ukraine (2023). Advantage Ukraine: Ukraine received over 500 investment requests during three months. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=en-GB&id=d49f0591-ec03-47aa-b11c-8926564c43cf&title=-Advantageukraine-UkraineReceivedOver500-InvestmentRequestsDuringThreeMonths> (Accessed: 10.10.2023).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2023). Law of Ukraine No. 3497 "On Amendments to the Law of Ukraine 'On Financial Mechanisms to Stimulate Export Activity' regarding the insurance of investments in Ukraine from war risks." URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text> (Accessed: 10.10.2023).

10. Halasiuk V.V. (2018). Export Credit Agency as a Mechanism for the Development of High-Tech Exports of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 18, Part 1, 89–93.

11. U.S. International Development Finance Corporation (DFC) is America's development finance institution (2023). DFC partners with the private sector to finance solutions to the most critical challenges facing the developing world today. URL: <https://www.dfc.gov/> (Accessed: 10.10.2023).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022). On the approval of the Decree of the President of Ukraine "On the introduction of martial law in Ukraine": Law of Ukraine dated February 24, 2022, No 2102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (Accessed: 10.10.2023).

13. Ministry of Economic Development of Ukraine (2023). URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d2b569f7-786e-4801-8cb9-25a0748d62c9&title=UkrainaZaluchitDo-8-MlrdVidKoreiZaNadzvichainoPilgovimiUmovami> (Accessed: 10.10.2023).

14. Economic Development Cooperation Fund (2023). The Government of Korea established the Economic Development Cooperation Fund (EDCF) on June 1, 1987, with the purpose of promoting economic cooperation between Korea and developing countries. URL: <https://www.edcfkorea.go.kr/he/HPHYFE006M01> (Accessed: 10.10.2023).

15. Pron. L. M. (2023). Modern trends of investment regional development in Ukraine under decentralization. *Public Administration and Administration*, 2 (80).

**PISETSKA Tetiana**

Postgraduate student,

Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **TRENDS IN ATTRACTING FOREIGN INVESTMENTS INTO THE ECONOMY OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF WAR**

**Introduction.** *In the conditions of a state of war, the economy, as well as enterprises in Ukraine, have found themselves facing an extraordinary task of attracting foreign investments to support and develop their own economy. This article examines key trends and challenges that arise in the context of attracting foreign investments into the economy during military actions, and analyzes the tools that contribute to maintaining financial stability and the development of enterprises. The author outlines the steps taken by the state on the path to attracting foreign investments into the economy of Ukrainian enterprises.*

**The purpose** of the article is to investigate the trends in attracting foreign investments into the economy of Ukrainian enterprises under conditions of a state of war.

The research employs analysis, synthesis, and explanation for analyzing the current state of foreign investments in the Ukrainian economy during a state of war; grouping for identifying sectors and aspects requiring priority attraction of foreign investments; structural-logical analysis for determining stages of attracting foreign investments under conditions of a state of war; and systemic analysis for studying trends in attracting foreign investments.

**Results.** *The study confirms that a state of war significantly influences the attraction of foreign investments into the economy of Ukrainian enterprises. The military situation necessitates thorough analysis and the development of strategies to ensure the stability and attractiveness of the investment environment.*

**Originality.** *The scientific novelty of the research lies in the description of tools for attracting foreign investments into the economy of Ukrainian enterprises, particularly in the context of a state of war. In examining the impact of the military conflict on foreign investments, considering its role in shaping risks and opportunities for foreign investors. The use of a systemic approach will allow for an overview of investment attraction trends and subsequent analysis of their effectiveness in the economy of Ukrainian enterprises in wartime conditions. Interconnections between various aspects of attracting foreign investments in conditions of military conflicts have been identified. The research results provide innovative and practically oriented recommendations for the government and business, aimed at the optimal utilization of foreign investments to support the economy in times of a state of war.*

**Conclusions.** *The conclusions of the conducted research indicate that in the conditions of a state of war, effective attraction of foreign investments into the economy of Ukrainian enterprises is important, yet simultaneously a challenging task. The negative impact of the military conflict on the investment climate requires careful analysis and the development of strategies to minimize risks for foreign investors. It is important to consider the specifics of military conflicts in shaping risks and defining perspectives for investors. The proposal is to emphasize the creation of a stable and transparent investment climate, as well as the development of mechanisms for insuring investments against war-related risks. Specific proposals include the necessity of implementing innovations in risk management to ensure reliable protection of foreign investments in unstable conditions.*

**Keywords:** *attraction of foreign investments, enterprise economy, state of war, international cooperation, investment process, investment environment, challenges, perspectives, strategies, instability, investment climate.*

Одержано редакцією: 12.10.2023  
Прийнято до публікації: 12.12.2023

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-183-189>

**ОХРИМЕНКО Марина Володимирівна**  
здобувачка другого (магістерського) рівня  
вищої освіти, Черкаський національний  
університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0009-0012-260X>  
marinaohrimenko2@gmail.com

**УМАНСЬКА Вікторія Григорівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-7255>  
viktoric@ukr.net

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ПРИ ОЦІНЦІ ТА АНАЛІЗІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто роль професійної етики у фінансовому аналізі та оцінці фінансового стану компаній. Основна увага приділяється зростаючій потребі в об'єктивності, прозорості та етичній відповідальності в динамічному діловому світі, де вимоги постійно змінюються. Підкреслюється важливість точності, чесності та об'єктивності фінансової інформації, адже її викривлення може мати серйозні наслідки. Показано, як етичні стандарти можуть бути застосовані для забезпечення точності та надійності фінансової звітності. Висвітлено проблеми, які можуть виникнути під час застосування цих стандартів та потребуватимуть поглибленого аналізу. Наголошується на необхідності розробки та впровадження ефективних етичних кодексів і стандартів, які мають бути інтегровані в процеси оцінки й аналізу фінансового стану компаній. Особливу увагу приділено впливу професійної етики на якість та достовірність фінансової звітності, а також важливості її в забезпеченні довіри та стабільності в економічній системі країни.*

**Ключові слова:** професійна етика, фінансовий аналіз, оцінка підприємств, етичні стандарти, фінансове планування.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі підприємницька практика стрімко розвивається, фінансова прозорість набуває все більшого значення, а питання професійної етики у сфері фінансового аналізу та оцінки компаній набувають особливого значення. Етичні стандарти відіграють ключову роль у забезпеченні об'єктивності та цілісності фінансової інформації, яка є важливою для інвесторів, кредиторів, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Хоча існують різноманітні етичні кодекси і стандарти, їхнє практичне застосування та дотримання часто створює складності й запитання, які потребують глибокого аналізу.

Важливість дотримання професійно-етичних норм у процесі фінансового аналізу й оцінки компанії не можна недооцінювати. Порушення цих норм може призвести не тільки до втрати довіри з боку інвесторів і партнерів, а й до серйозних правових наслідків. Тому актуальним є питання про те, як забезпечити високі стандарти професійної етики, які мають бути інтегровані в процеси оцінки й аналізу фінансового стану компаній. Це включає не лише розробку ефективних етичних кодексів, а й визначення механізмів їх виконання та контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У межах цього дослідження було проведено аналіз поточних наукових робіт, публікацій і досліджень з акцентом на професійну етику в контексті фінансового аналізу й оцінки компаній. Серед розглянутих матеріалів особливу увагу було приділено дослідженням, які висвітлюють етичні проблеми та дилеми, з якими стикаються фінансові аналітики, а також стратегії подолання цих проблем. Дослідженням різних аспектів дотримання та покращення професійної етики у сфері фінансово-облікового спрямування присвячені праці Бутинця Ф., Ромашка О., Семенової С, Безручук С., Чебан Т., Гуріної Н., Лобової О., Ломоносова Д., Фоміна О. тощо. Значна частина досліджень була зосереджена на розробці та впровадженні етичних кодексів, але менше уваги приділялося практичному застосуванню етичних стандартів у практиці фінансових аналітиків.

**Метою статті** є аналіз основних аспектів професійної етики, які мають бути інтегровані в процеси оцінки та аналізу фінансового стану компаній. Завдання: розглянути, як етичні

принципи можуть впливати на рішення та висновки аналітиків, як їх слід застосовувати для забезпечення точності та надійності фінансової звітності; виявити актуальні проблеми та розробити рекомендації щодо посилення етичних стандартів у цій важливій сфері.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасному динамічному діловому світі, де швидкість змін і вимоги до прозорості постійно зростають, питання професійної етики у фінансовому аналізі та оцінці компаній набуває нового виміру. Фінансовий аналіз є важливим інструментом прийняття рішень для інвесторів, менеджерів та інших зацікавлених сторін. Цей процес вимагає не тільки професійних знань і навичок, а й високого рівня етичної відповідальності. Важливість етики у фінансовому аналізі особливо очевидна, коли йдеться про точність, прозорість та об'єктивність фінансової інформації. Спотворення фінансової інформації, конкретної чи випадкової, може призвести до прийняття неправильних інвестиційних рішень, фінансових втрат, а іноді й до правових наслідків. Тому у сфері фінансового аналізу важливо не лише мати технічні знання, а й підтримувати високі моральні стандарти.

Якісна оцінка фінансового стану підприємства є важливим аспектом для керівництва та інвесторів, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та здатна забезпечити своє існування та розвиток у майбутньому.

Фінансовий стан підприємства є однією з найважливіших характеристик прибутку та діяльності кожної компанії, яка визначається взаємодією всіх фінансових складових, взаємозв'язків та сукупністю усіх виробничо-економічних факторів. Ключовою характеристикою діяльності компанії є її фінансове становище в певний проміжок часу, що визначає реальні та потенційні показники діяльності компанії, достатнє фінансування фінансово-господарської діяльності й здатність її ефективно здійснювати і реалізувати в майбутньому. Для визначення фінансового стану використовується низка аналітичних показників: ліквідність, платоспроможність, майновий стан, прибутковість тощо [1, с. 46].

Для досягнення фінансової незалежності й ефективного управління фінансовими потоками важливо мати належну інформаційну систему. Ця система має забезпечувати своєчасний збір і аналіз аналітичних даних, на основі яких приймаються важливі управлінські рішення.

Облікові процеси підприємства потребують постійного контролю й аналізу з боку бухгалтера та його підлеглих. А отже, це одна з головних складових частин виробничо-економічного процесу. Виконання обов'язків бухгалтера контролюється як з боку замовників (власників, директорів), так і з боку державних органів (різних служб, соціальних органів) тощо. А тому професія бухгалтера вимагає безперервного навчання для підтримання професіоналізму.

Кожен бухгалтер має визначені обов'язки, пов'язані з дотриманням етичних норм і принципів у професійній діяльності. Рівень професіоналізму залежить не тільки від досвіду – це ще й довіра до фахівця та інформації, яку він надає користувачам. Відповідно, з метою виховання дисциплінованості, порядності, сумлінності та розуміння власної соціальної відповідальності в бухгалтерській практиці сформовано два аспекти – професійну складову та морально-етичну складову, яка впливає на становлення бухгалтера як особистості та учасника соціально-економічних процесів у країні. Якщо формування професіоналізму більшою мірою залежить від освіти, накопиченого досвіду і професійного саморозвитку протягом життя, то за морально-етичну складову фахівця з обліку відповідає професійна етика, її норми і принципи та їх дотримання фахівцями в професійній діяльності.

Розвиток професійної етики та модернізація вимог до поведінки бухгалтера починається, насамперед, із самої трансформації професії та її призначення. Основним завданням бухгалтерського обліку була фіксація й обробка фактів господарського життя. У результаті природного розвитку бухгалтер став фахівцем, який виконує завдання підготовки достовірної та об'єктивної інформації, створення аналітичної основи для прийняття управлінських рішень та участі в розробці стратегії сталого розвитку підприємства.

Отже, професійна етика бухгалтера – це сукупність стійких моральних цінностей, які пропонуються фахівцям з обліку як правила поведінки в процесі професійної діяльності та виконання службових обов'язків. Вони закріплюються у свідомості фахівців і формують морально-етичні орієнтири, дотримання яких допомагає бухгалтерам залишатися



неупередженим і справедливим у повсякденних рішеннях. Однією з вимог є дотримання етичних стандартів і принципів, зростання професіоналізму та майстерності спеціаліста [2, с. 2-3].

Професійна етика в контексті фінансового аналізу – це сукупність моральних норм і стандартів, які регулюють поведінку фахівців у цій сфері. Він включає вимоги до чесності, об'єктивності, прозорості й підзвітності зацікавленим сторонам. Ці принципи не тільки сприяють правдивому та неупередженому представленню фінансового стану компанії, а й підвищують довіру до фінансової системи загалом.

Фінансовий аналіз – це процес оцінки фінансового стану компанії на основі її фінансової звітності. Аналіз включає перевірку балансів, звітів про прибутки та збитки та інших фінансових показників. Вірно проведений фінансовий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, передбачити майбутні тенденції і прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Етичні принципи фінансового аналізу включають чесність, прозорість, безпристрасність, відповідальність і досвід. Ці принципи є основою для забезпечення високої якості фінансової інформації, що використовується користувачами сторін. Історичний огляд розвитку етичних стандартів у фінансовому аналізі виглядає таким чином: розробка етичних стандартів у фінансовому аналізі почалася з появою бухгалтерського обліку та необхідністю стандартизації фінансової звітності. Коли компанії почали залучати зовнішнє фінансування, потреба в точності та чесності фінансової звітності стала критичною. У ХХ столітті, особливо після великих фінансових скандалів, таких як Enron і WorldCom [3], етичні стандарти були значно посилені. Це призвело до більш суворих правових і професійних рамок, таких як Закон Сарбейнса-Окслі в США [5], які вимагають від компаній бути більш прозорими та підзвітними. Сьогодні, в контексті глобалізації та цифрової трансформації, етичні стандарти фінансового аналізу встановлюють нові вимоги, зокрема, забезпечення прозорості у використанні штучного інтелекту та інструментів аналізу, а також забезпечення захисту даних та конфіденційності інформації.

Вимірювання причинно-наслідкових зв'язків у фінансовому аналізі, оцінка результатів впливу різних факторів на кінцевий результат показників, де первинна обробка вихідної інформації здійснюється за допомогою спеціальних методів, способів і прийомів, виступають найважливішими елементами методології фінансового аналізу. В свою чергу, методи фінансового аналізу є комплексом науково-методичних прийомів, інструментів та принципів дослідження фінансового стану компанії.

Існують різні методики та практики класифікації методів фінансового аналізу. Формалізовані методи аналізу базуються на суворо формалізованих аналітичних зв'язках між показниками. Вони поділяються на декілька підвидів залежно від використання математичного апарату: традиційні методи – за їх допомогою відбувається первинна аналітична обробка інформації; методи детермінованого факторного аналізу застосовуються за наявності функціональної залежності між показниками; методи ймовірнісного факторного аналізу використовуються для вивчення взаємозв'язку за наявності ймовірнісної залежності між показниками. Неформальні методи аналізу засновані на описі аналітичних процедур, що знаходяться на логічному рівні й характеризуються певною суб'єктивністю, адже велике значення мають інтуїція, досвід і знання аналітики [4, с. 96].

До основних методів оцінки фінансового стану підприємства належать:

- оцінка фінансового стану за абсолютними показниками;
- фінансово-коефіцієнтний метод;
- рейтингова, бальна, матрична та інтегральна оцінки;
- аналіз за допомогою дискримінантних моделей.

Перший із методів можна використовувати для оцінки окремих аспектів фінансового стану, а саме: для характеристики рівня фінансової стійкості й прибутковості підприємства за результатами маржинального аналізу, визначення видів фінансової стійкості за критерієм стабільності джерел резервного покриття.

Фінансово-коефіцієнтний метод передбачає розрахунок показників, які характеризують фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, рентабельність (прибутковість) діяльності, майновий стан і ділову активність. Склад і алгоритм розрахунку коефіцієнтів дуже різні й

залежать від обраної методики, затвердженої нормативними документами або визначеної низкою науковців.

Рейтингова оцінка полягає в класифікації підприємств за певними ознаками, виходячи з фактичного рівня показників фінансового стану та оцінки кожного показника. Її перевагою є можливість оцінювати кілька компаній за вибраним атрибутом.

Бальна оцінка передбачає проведення аналізу фінансових показників шляхом порівняння отриманих значень з нормативними значеннями й отримання загального показника, вираженого в балах. Така оцінка передбачає використання «диверсифікації» цих значень за векторами віддаленості від оптимального значення.

Матричне оцінювання засноване на побудові набору фінансових показників, які трансформуються в матрицю стандартизованих коефіцієнтів, що дає порівняльну оцінку за певними показниками. З іншого боку, його можна використовувати для підготовки матричних балансів, касових надходжень і балансів виплат.

Результатом інтегральної оцінки є визначення інтегрального показника на основі застосування різних методичних підходів. При цьому інтегральний показник може характеризувати як окремі складові, так і загальний фінансовий стан підприємства.

Дискримінантні моделі дозволяють визначити ймовірність банкрутства на основі розробки та використання інтегральної моделі аналізу фінансового стану підприємства. Розрізняють однофакторні (коефіцієнт Бівера, Вайбеля) і багатфакторні (модель Альтмана, Лісса, Таффлера, Спрінгейта, Савицької та Терещенка) моделі [6, с. 9-11].

Для оцінки фінансового стану підприємства, перш за все, необхідно визначити мету та визначити завдання щодо її реалізації. Слід зазначити, що оцінка фінансової діяльності внутрішніми службами підприємства в більшості випадків здійснюється з метою реалізації конкретних заходів щодо її зміцнення та визначення основних напрямів подальшого розвитку підприємства. З іншого боку, постійним завданням є діагностика неплатоспроможності підприємства, яка в межах функціонування системи раннього попередження та реагування дозволяє своєчасно попередити небажані наслідки.

Фінансовий аналіз не обмежується розрахунками та інтерпретацією даних, він охоплює складні етичні аспекти. Проблеми та дилеми, які виникають у площині фінансового аналізу, мають значний вплив на якість і достовірність фінансової інформації. Наведемо конкретні приклади етичних проблем:

- конфлікт інтересів – одна з найбільших проблем, яка полягає в тому, що інтереси місцевих аналітиків можуть конфліктувати з інтересами компанії або її учасників. Наприклад, аналітик може завдати шкоди компанії, в яку він інвестує;

- маніпулювання даними – це інший виклик, який полягає в тому, що існує спокуса маніпулювати фінансовими даними для відображення більш сприятливого фінансового стану. Може реалізуватися шляхом зміни методології розрахунку коефіцієнтів або вибору використання даних;

- тиск керівництва. Існує ймовірність того, що аналітики стикаються з тиском керівництва, щоб діяти таким чином, за якого відображається з більш вигідної позиції фінансовий стан компанії. Такий тиск може спричинити помилковість в діях аналітиків, що піддає сумніву об'єктивність і достовірність аналізу.

Важливо, щоб професіонали в цій галузі були ознайомлені з типовими етичними дилемами та знали, як вірно їх вирішувати. Це єдиний спосіб гарантувати, що фінансовий аналіз виконується з найвищим рівнем чесності та об'єктивності, що має вирішальне значення для підтримки довіри до фінансових ринків [7, с. 138].

Фінансовий аналіз, як важлива частина бізнес-рішень, багато в чому залежить від дотримання високих етичних стандартів. Ці стандарти не тільки сприяють точності й об'єктивності роботи фінансових аналітиків, а й забезпечують довіру інвесторів та інших зацікавлених сторін до фінансової інформації. Точність і надійність даних, етичні стандарти гарантують, що фінансові звіти складаються чітко, точно та без маніпуляцій. Це виключає

уникнення спотворення фактів або приховування важливої інформації. Високі етичні стандарти вимагають, щоб фінансові аналітики використовували прозорі методи та несли відповідальність за надану інформацію. Це гарантує, що аналіз забезпечить інтереси кожного, а не лише зацікавлених сторін. У той же час професіонали, які дотримуються етичних стандартів, створюють позитивну репутацію серед клієнтів та інвесторів. Сформована таким чином довіра є важливою для стабільності та розвитку фінансового стану підприємств [8, с. 144].

Сучасний фінансовий світ характеризується швидкими змінами й інноваціями, які впливають на методи та практику фінансового аналізу. Наприклад, технологічний прогрес, а саме використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, відкриває нові можливості для фінансового аналізу. Однак він також піднімає нові етичні питання для професіоналів, пов'язані із захистом даних та їх об'єктивним аналізом. Глобалізація фінансових ринків вимагає від аналітиків розуміння та врахування міжнародних стандартів і етичних норм. В контексті чого виникає необхідність в знаннях законів, культурних особливостей і міжнародних нормативних вимог. В той же час, етика важлива в епоху цифрових технологій, адже збільшення обсягу цифрової інформації та легкий доступ до неї залишає питання конфіденційності та безпеки даних без відповіді. Тому аналітики повинні бути уважними під час збору, зберігання та використання фінансових даних, дотримуючись цих етичних стандартів [9, с. 5].

Забезпечення високих етичних стандартів фінансового аналізу є не просто вимогою законодавства, а ключовим фактором підтримки довіри й прозорості в процесі аналізу фінансового стану. Впровадження чітких кодексів, навчання, проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту та розвиток корпоративної культури, заснованої на етичних цінностях, можуть значно підвищити якість фінансового аналізу та зміцнити загальну стабільність фінансового стану підприємств [10, с. 143]. Наведемо кілька рекомендацій, які спрямовані на підвищення етичних стандартів:

- створення етичного кодексу – підприємство має розробити чіткий етичний кодекс, який визначає основні етичні принципи та стандарти поведінки фінансових аналітиків. Цей кодекс повинен бути доступним і зрозумілим для всіх співробітників;

- проведення регулярного навчання та розвиток персоналу мають бути спрямовані на підвищення обізнаності працівників щодо етичних стандартів і принципів. Особливо важливо бути в курсі нових тенденцій і змін у законодавстві;

- залучення керівництва до процесу впровадження та дотримання етичних стандартів є ключовим фактором його ефективності. Лідери повинні продемонструвати особисту відданість етичним цінностям.

Механізми моніторингу та оцінки дотримання етичних стандартів є важливою частиною створення та підтримки прозорого та етичного бізнес-середовища підприємств. До основних із них належать:

- регулярний внутрішній аудит та оцінка дотримання етичних стандартів допомагають виявити будь-які проблеми та недоліки, що, в свою чергу, допомагає підтримувати прозорість і підзвітність на підприємстві;

- встановлення ефективних механізмів зворотного зв'язку та вирішення конфліктів дає можливість працівникам повідомляти про етичні порушення, не боячись втратити робоче місце або інших наслідків;

- залучення незалежних аудиторів для перевірки фінансових звітів і процедур, що забезпечить додатковий рівень об'єктивності та прозорості.

**Висновки.** Сильні моральні цінності є основою кваліфікації фахівця з обліку, вони дають чіткі моральні орієнтири для виконання щоденних облікових бізнес-рішень. Проведено комплексний аналіз важливості етичних стандартів у аналізі та оцінці фінансового стану компаній. Сформовано висновки та визначено напрями подальших досліджень, які відкривають нові горизонти якості та достовірності фінансової інформації. У досліджуваній сфері діяльності етика – це не просто набір правил, а основа, на якій будується довіра та чесність до фінансової звітності підприємств. Незважаючи на наявність етичних кодексів і стандартів, часто виникають проблеми при їх застосуванні на практиці. Це підкреслює необхідність розробки ефективних

механізмів моніторингу й оцінки, а також постійного навчання та розвитку корпоративної культури, яка підтримує високі етичні стандарти.

Не можна недооцінювати важливість теми етики у фінансовому аналізі, особливо на тлі стрімких технологічних змін і глобалізації економіки. Професіонали стикаються з новими викликами, такими як адаптація до новітніх цифрових технологій, врахування міжнародних етичних стандартів тощо. Тому подальші дослідження в цій галузі мають велике значення для забезпечення прозорості, якості та ефективності фінансового стану підприємств. Отже, професійна етика при проведенні оцінки та аналізу фінансового стану підприємств є важливою складовою якості та довіри. Лише шляхом її впровадження та постійного вдосконалення можна досягти стабільності та циклічності у фінансовому світі компаній.

#### Список використаних джерел

1. Шарманська В. М., Головка В. І., Мінченко В. А. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека. *Центр навчальної літератури*. 2018. № 5. С. 44–52.
2. Фомина О. В., Ромашко О. М., Семенова С. М. Професійна етика бухгалтерів: її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних принципів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 26. С. 1–7.
3. Hayes A. The Rise and Fall of WorldCom: Story of a Scandal. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/w/worldcom.asp> (дата звернення: 03.12.2023).
4. Лобова О. М., Ломоносов Д. С. Сучасна практика оцінки фінансового стану підприємств України із використанням національних моделей. *Економічна наука*. 2020. № 3. С. 94–99.
5. Congress.gov. HR3763 Закон Сарбейнса-Окслі 2002 року. URL: <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763/text> (дата звернення: 03.12.2023).
6. Семенишена Н. Бухгалтерський облік як інститут: огляд досліджень. *Міжнародний науковий журнал*. 2019. № 3. С. 7–18.
7. Гуріна Н. Професійна діяльність бухгалтера: етичні аспекти. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2021. № 2. С. 136–141.
8. Нужна О. Професійна етика та її місце у підготовці фахівців з обліку і оподаткування. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 142–147.
9. Безручук С. Якість фінансової звітності через призму професійної етики бухгалтера. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 4. С. 3–8.
10. Чебан Т. Оцінювання загроз професійній етиці в практичній діяльності бухгалтерів. *Економічні науки*. 2021. № 5. С. 141–145.

#### References

1. Sharmanska, V. M., Holovko, V. I., & Minchenko, V. A. (2018). Financial and economic activity of the enterprise: control, analysis and security. *Center for educational literature*, (5), 44–52.
2. Fomina, O. V., Romashko, O. M., & Semenova, S. M. (2022). Professional ethics of accountants: its features and problematic aspects of compliance with ethical principles. *Economy and society*, (26), 1–7.
3. Hayes, A. (2023). The Rise and Fall of WorldCom: Story of a Scandal. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/w/worldcom.asp> (Accessed: 12.08.2023).
4. Lobova, O. M., & Lomonosov, D. S. (2020). Modern practice of assessing the financial condition of Ukrainian enterprises using national models. *Economics*, (3), 94–99.
5. Congress.gov. (2002). 107th Congress, 2nd session. HR3763 - Sarbanes-Oxley Act of 2002. URL: <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763/text> (Accessed: 12.08.2023).
6. Semenyshena, N. (2019). Accounting as an institution: a review of research. *International scientific journal*, (3), 7–18.
7. Hurina, N. (2021). Professional activity of an accountant: ethical aspects. *Accounting, analysis and audit*, (2), 136–141.
8. Nuzhna, O. (2021). Professional ethics and its place in the training of accounting and taxation specialists. *Economic Forum*, (2), 142–147.
9. Bezruchuk, S. (2019). The quality of financial reporting through the prism of the accountant's professional ethics. *Bulletin of the Zhytomyr State University of Technology*, (4), 3–8.
10. Cheban, T. (2021). Assessment of threats to professional ethics in the practical activities of accountants. *Economic sciences*, (5), 141–145.

**OKHRIMENKO Maryna**  
Master student,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**UMANSKA Viktoriia**  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## MAIN ASPECTS OF PROFESSIONAL ETHICS WHEN ASSESSING AND ANALYZING THE FINANCIAL STATE OF ENTERPRISES

**Introduction.** *In today's world, business practice is rapidly developing, financial transparency is gaining more and more importance, and issues of professional ethics in the field of financial analysis and company's assessment are gaining special importance. Ethical standards play a key role in ensuring the objectivity and integrity of financial information, an important area for investors, creditors, shareholders and other stakeholders. Although various ethical codes and standards exist, their practical application and compliance often create challenges and questions that require in-depth analysis. The importance of ethical compliance in the process of financial analysis and evaluation of a company cannot be underestimated. Violation of these norms can lead not only to a loss of trust on the part of investors and partners, but also to serious legal consequences. Therefore, the question of how to ensure high standards of professional ethics, which should be integrated into the assessment processes and analysis of the financial condition of companies, is relevant. This involves not only the development of effective codes of ethics, but also the definition of mechanisms for their implementation and control.*

**Purpose.** *Deep research and analysis of professional ethics in the process of assessing and analyzing the financial condition of enterprises. Determine what ethical standards can be applied to ensure the accuracy, transparency and objectivity of financial reports*

**Results.** *The article considers the role of professional ethics in financial analysis and assessment of the financial condition of companies. The focus is on the growing need for objectivity, transparency and ethical responsibility in a dynamic business world where demands and conditions are constantly changing. The importance of accuracy, honesty and objectivity of financial information is emphasized, as its creation can have serious, exclusively legal, consequences. The article analyzes how ethical standards can be applied to ensure the accuracy and reliability of financial reporting. It also highlights problems that may arise during the application of these standards and require in-depth analysis. The article focuses on the need to develop and implement effective ethical codes and standards, which should be integrated into the processes of evaluating and analyzing the financial condition of companies. Special attention is paid to the impact of professional ethics on the quality and reliability of financial reporting, as well as the importance of its management in ensuring trust and stability in the country's economic system.*

**Originality.** *Specific proposals for solving the problem of professional ethics in the assessment and analysis of the enterprise financial state: 1) Establishing a code of ethics: Develop a clear code of ethics that defines basic ethical principles and standards of conduct for financial analysts. The code must be accessible and understandable to all employees. 2) Training and Development: Conduct regular training and development programs to increase employee awareness of ethical standards and principles, as well as new trends and legislative changes. 3) Management involvement: Management should actively participate in the process of implementing and maintaining ethical standards, demonstrating special commitment to ethical values. 4) Monitoring and evaluation mechanisms: conducting internal audits and evaluations to monitor compliance with ethical standards and resolve problems or deficiencies. 5) Feedback and Conflict Resolution Mechanisms: Creating effective feedback and conflict resolution mechanisms through which employees can violate ethical standards without fear of consequences. 6) Independent external audit: independent auditors involvement to verify financial statements and procedures, which provides an additional level of objectivity and transparency.*

**Conclusions.** *In the modern economic conditions of Ukraine, professional ethics in the field of evaluation and analysis of companies' financial condition acquires special importance. This is due to the growing need for objectivity and transparency in the financial reporting process. Objectivity to ensure an unbiased approach to the analysis of financial data, conflicts of interest and fair presentation of information. Transparency requires full disclosure of all relevant information and its availability to all stakeholders. Effective enforcement of these ethical standards is key to ensuring trust and stability in the country's economic system, as well as to increasing the level of trust between companies and their stakeholders. After all, strict ethical standards of financial analysis and valuation contribute to a healthy, transparent and compliant business environment.*

**Keywords:** *professional ethics, financial analysis, enterprise assessment, ethical standards, financial planning.*

Одержано редакцією: 06.09.2023  
Прийнято до публікації: 09.11.2023

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**АВРАМЕНКО Роман Федорович**, аспірант кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна.

**БІЛОУС Світлана Петрівна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**БОНДАР Владислава Сергіївна**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**БОНДАР Юлія Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту авіаційної діяльності, Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна.

**БУТКО Наталія Валеріївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ВОВК Микола Олександрович**, доктор філософії з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна.

**ГОРБ Вікторія Анатоліївна**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ГРИЛЦЬКА Анжела Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та фінансів, Черкаський державний бізнес-коледж, м. Черкаси, Україна.

**ГУБКА Валентина Володимирівна**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ГУЦАЛЮК Олексій Миколайович**, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної діяльності, Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси, Україна.

**ДЕНИСЕНКО Вікторія Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДОРОШЕНКО Вікторія Володимирівна**, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ДРАКА Надія Миколаївна**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ЖУКОВА Марина Романівна**, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ЗАГОРУЙКО Іван Олексійович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та бізнесу, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна.

**ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ЗОСЬ–КІОР Микола Валерійович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна.

**КИРИЛЮК Євгеній Миколайович**, доктор економічних наук, професор, директор ННІ економіки і права, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**КИРИЛЮК Ірина Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**КОШОЛАП Ярослава Русланівна**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**КРАВЧЕНКО Олена Олексіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**КУКУРУДЗА Іван Іванович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ЛЮТИЙ Олексій Романович**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького м. Черкаси, Україна.

**ОПАЛЬКО Вікторія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ОХРИМЕНКО Марина Володимирівна**, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 071 «Облік і оподаткування», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ПЕКШЕВ Юрій Вікторович**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії спеціальності 051 «Економіка», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ПЕТКОВА Леся Омелянівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та бізнесу, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна.

**ПЕТЛЕНКО Тетяна Григорівна**, асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна.

**ПШЕЦЬКА Тетяна Вікторівна**, здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії спеціальності 051 «Економіка», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ПРОЦАЛИКІНА Аліна Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**РОМАЩЕНКО Катерина Миколаївна**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**РОМАЩЕНКО Тарас Ігорович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**РУДЕНКО Віталій Юрійович**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**РУДЕНКО Микола Вікторович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**СИНІЦЯ Інна Юрійівна**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ТАБАЧКОВА Наталія Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Луцьк, Україна.

**ТРУШКІНА Наталія Валеріївна**, кандидат економічних наук, старший дослідник, докторант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків, Україна.

**УМАНСЬКА Вікторія Григорівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.

**ХОДАКІВСЬКА Ольга Василівна**, доктор економічних наук, професор, заступник директора ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна.

**ЯКУШЕВ Олександр Володимирович**, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри соціального забезпечення, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна.

**ЯЦЕНКО Олександр Володимирович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна.



## ЗМІСТ

### ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

<b>Загоруйко І., Петкова Л.</b> Використання показників асиметрії в міжнародних економічних дослідженнях.....	4
<b>Hutsaliuk O., Bondar Iu., Petlenko T.</b> Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism.....	16
<b>Grylitska A.</b> Problems of implementation of advanced global technologies in the conditions of digital business.....	27
<b>Кукурудза І., Ромащенко К., Ромащенко Т.</b> Сучасні виклики та тенденції процесу глобалізації.....	36
<b>Опалько В., Денисенко В., Дорошенко В.</b> Удосконалення торговельно-посередницької діяльності фірм на міжнародному ринку .....	42

### ПІДПРИЄМНИЦТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

<b>Zachosova N.</b> The influence of human capital and personnel potential on the state of personnel and financial and economic security of critical infrastructure facilities.....	51
<b>Яценко О., Бутко Н.</b> Стратегічне планування в маркетингу.....	60
<b>Кирилюк І., Лютий О.</b> Особливості менеджменту в аграрному бізнесі України.....	68
<b>Кравченко О., Руденко М.</b> Хедхантинг як один з інноваційних методів маркетингу персоналу.....	84
<b>Yakushev O., Trushkina N., Tabachkova N.</b> Theory of corporate integration and effective partnership of logistics chain entities joint- stock companies.....	91
<b>Бондар В.</b> Роль іміджу в забезпеченні ринкового успіху підприємства.....	104
<b>Білоус С., Синиця І.</b> Система ризик-менеджменту підприємства в ринкових умовах господарювання.....	111
<b>Кошопал Я.</b> Система менеджменту безпечності харчових продуктів на підприємстві.....	117

<b>Білоус С., Драка Н.</b> Теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства .....	125
<b>Горб В.</b> Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства .....	132
<b>Авраменко Р.</b> Формування та розвиток маркетингу на ринку насіння гарбузів.....	138

### **РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<b>Ходаківська О., Зось–Кіор М., Кирилюк Є., Вовк М.</b> Деформації в управлінні земельними ресурсами в умовах глобалізації та безпекових викликів.....	146
<b>Кирилюк І., Губка В.</b> Ефективність державного контролю за безпечністю і якістю продукції тваринництва в умовах інтеграції України до ЄС.....	155
<b>Прощаликіна А., Жукова М., Пекшев Ю., Руденко В.</b> Чинники формування конкурентних переваг біотехнологічних компаній.....	168
<b>Пісецька Т.</b> Тенденції залучення іноземних інвестицій в економіку України в умовах воєнного стану .....	175
<b>Охріменко М., Уманська В.</b> Основні аспекти професійної етики при оцінці та аналізі фінансового стану підприємств .....	183

## CONTENT

### GLOBALIZATION AND INTEGRATION PROCESSES

<b>Zagoruiko I., Petkova L.</b> Usage of asymmetry indicators in international economic studies.....	4
<b>Hutsaliuk O., Bondar Iu., Petlenko T.</b> Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism.....	16
<b>Grylitska A.</b> Problems of implementation of advanced global technologies in the conditions of digital business.....	27
<b>Kukurudza I., Romashchenko K., Romashchenko T.</b> Current challenges and trends in the globalisation process .....	36
<b>Opalko V., Denysenko V., Doroshenko V.</b> Enhancement of trading intermediary activities of companies on the international market.....	42

### ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT, MARKETING

<b>Zachosova N.</b> The influence of human capital and personnel potential on the state of personnel and financial and economic security of critical infrastructure facilities.....	51
<b>Yatsenko O., Butko N.</b> Strategic planning in marketing.....	60
<b>Kyryliuk I., Liutyi O.</b> Features of management in the agricultural business of Ukraine .....	68
<b>Kravchenko O., Rudenko M.</b> Headhunting as one of the innovative methods of personnel marketing .....	84
<b>Yakushev O., Trushkina N., Tabachkova N.</b> Theory of corporate integration and effective partnership of logistics chain entities joint- stock companies.....	91
<b>Bondar V.</b> The role of the image in ensuring the market success of the enterprise .....	104
<b>Bilous S., Synytsia I.</b> Risk management system of the enterprise under market conditions of economy.....	111
<b>Kosholap Ya.</b> Food safety management system at the enterprise.....	117

**Bilous S., Draka N.**

Theoretical aspects of strategic development management of the enterprise ..... 125

**Horb V.**

Management of competitiveness of enterprise activities ..... 132

**Avramenko R.**

Formation and development of marketing on the pumpkin seeds market ..... 138

**DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY**

**Khodakivska O., Zos–Kior M., Kyryliuk Ye., Vovk M.**

Deformations in the management of land resources in the conditions of globalization and security challenges ..... 146

**Kyryliuk I., Hubka V.**

Efficiency of state control over the safety and quality of livestock products under the conditions of Ukraine's integration into the EU ..... 155

**Proshchalykina A., Zhukova M., Pekshev Yu., Rudenko V.**

Factors shaping the competitive advantages of biotechnology companies ..... 168

**Pisetska T.**

Trends in attracting foreign investments into the economy of Ukraine under conditions of war ..... 175

**Okhrimenko M., Umanska V.**

Main aspects of professional ethics when assessing and analyzing the financial state of enterprises ..... 183

**ВІСНИК  
ЧЕРКАСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО**

Серія  
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

**BULLETIN  
OF THE CHERKASY  
BOHDAN KHMELNYTSKY  
NATIONAL UNIVERSITY**

ECONOMIC SCIENCES


ТОМ 27  
VOLUME 27

НОМЕР 3-4. 2023  
NUMBER 3-4. 2023

Відповідальний за випуск – Кирилюк Є.М.

Відповідальні секретарі –  
Зачосова Н.В., Прощаликіна А.М.

Підписано до друку 26.12.2023.  
Формат 60x84/8. Папір офсет. Гарнітура Times.  
Ум. др. арк 22,58. Наклад 300 прим.

 Це видання надруковано на папері  
із деревини відповідної нормам  
екологічного лісовикористання



**Надруковано ФОП Гордієнко Є.І.**

Свідectво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовників і  
розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 4518 від 04.04.2013 р.  
Україна, 18000, м. Черкаси  
тел./факс: (0472) 56-56-12, (067) 444-28-94  
e-mail: book.druk@gmail.com