

# АГРОСВІТ

№22 листопад 2023

Науково-практичний журнал



ISSN 2306-6792



9 772306 679204

## ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

**Васильєва Наталя Костянтинівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

**Вініченко Ігор Іванович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.

## ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

**Андрющенко Катерина Анатоліївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Безус Роман Миколайович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Василенко Леся Олексіївна**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

**Гончаренко Оксана Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Грабчук Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Добровальська Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Козловський Сергій Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)

**Каткова Наталя Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і економічного аналізу, Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова

**Качула Світлана Валентинівна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Козловський Сергій Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

**Крючко Леся Станіславівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Кураташвілі Альфред Анзоревич (Тбілісі, Грузія)**, доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ІТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

**Курбацька Лариса Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Лозинський Дмитро Леонідович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Павлова Галина Євгенівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Пантелєєва Наталя Миколаївна**, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

**Самойленко Алла Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Сегада Сергій Андрійович**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса

**Трусова Наталя Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

**Федоренко Станіслав Валентинович**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технологій захисту навколишнього середовища та охорона праці, Київський національний університет будівництва і архітектури, академік академії будівництва України

**Фролова Тетяна Олександрівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Халатур Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Череп Олександр Григорович**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

**Чирва Ольга Григорівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Шабатура Тетяна Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

**№ 22 листопад 2023 р.**

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»).

Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019 р.

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

## ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23728-13568ПП від 27.12.2018 року  
ISSN 2306-6792

Передплатний індекс: 21847

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 458-10-73

(050) 382-06-63

E-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

[www.nayka.com.ua](http://www.nayka.com.ua)

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Засновники:

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,*  
**ТОВ "ДКС Центр"**

Видавець:

**ТОВ "ДКС Центр"**

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 16.11.23 р.

Підписано до друку 16.11.23 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 23.5

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1611/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2023

**У НОМЕРІ:**

Яців І. Б.

Банківське кредитування як чинник формування фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств ..... 4

Ємельянов О. Ю.

Оцінювання стійкості підприємств агропромислового комплексу до можливого зростання цін на енергоресурси ..... 13

Лазарева О. В., Ковальова А. І., Юзва В. В.

Побудова європейської моделі землекористування у поствоєнний період ..... 20

Меліхова Т. О., Громов А. Б.

Удосконалення документування обліку та контролю якості готової продукції для підвищення ефективності організації та методики проведення аудиту ..... 27

Ус Г. О., Суліменко О. С.

Особливості управління ринковими ризиками аграрних підприємств ..... 35

Сітковська А. О., Полегенька М. А., Цой К. В.

Конкурентні переваги як складові конкурентоспроможності аграрного підприємства ..... 42

Грabcук О. М., Фатеева Т. С.

Управління ризиками банківської діяльності в контексті сучасних тенденцій її трансформації ..... 47

Масюк Ю. В.

Організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки: сутність, завдання та методичні підходи ..... 56

Пахуча Е. В., Сухомлинова К. С.

Напрями забезпечення конкурентних переваг на ринку органічної продукції ..... 62

Водолазська О. А., Таран Т. В.

Вплив кредитування на доходність банків в Україні ..... 71

Павленко О. С., Кобець Є. А., Корольов Д. Д.

Обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи ..... 78

Тардаскіна Т. М., Алхімова В. В.

Сучасні підходи до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі ..... 85

Терещенко І. О., Шульга Л. В., Остриянин В. С., Пересадило Є. В., Бандурка Д. І.

Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства ..... 92

Крахмалярова Н. А., Ткаченко В. І., Крахмалярова Т. А., Ніколаєв С. П.

Стан та тенденції розвитку інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах актуалізації управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою ..... 98

Бровко А. І., Курченко І. В.

Особливості фінансової діяльності фермерського господарства ..... 105

Михайлова О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О.

Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни ..... 112

Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Передреда Д. К., Кожевник Д. М., Кривошея Є. В.

Роль бізнес-планування у відкритті власної справи та розвитку підприємства ..... 120

Томчук В. В., Куцевол О. В.

Оподаткування доходів працівників під час воєнного стану: шляхи стабілізації економіки та соціального добробуту громадян ..... 127

Недопад Г. В., Шевченко Н. Ю., Левитський В. В.

Формування територіальних систем поведінки з відходами сільськогосподарського виробництва як базова передумова ресурсозбереження на сільських територіях ..... 135

Ткаченко О. С., Полтавець К. В.

Удосконалення внутрішнього контролю готової продукції тваринництва ..... 141

Тарасович Л. В., Яремova М. І., Буднік О. М., Федорчук С. В.

Формування асортиментної політики як інструмент маркетингового менеджменту в бізнес-процесах: теоретичний зміст та методичне підґрунтя ..... 148

Снітко Є. О., Вареник О. М., Ткаченко Н. Е., Федірко Г. А.

Розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи ..... 155

Трембіцька О. І., Прус В. Г.

Оцінка економічної ефективності застосування мікродобрива "Аміно Ультра Зернові" при вирощуванні пшениці озимої ..... 161

Ходаківський В. М., Бондар Д. О., Консевич Є. В., Ненько Л. О.

Сучасні аспекти та перспективи економічного зростання сільськогосподарських підприємств в системі вдосконалення умов інвестиційного забезпечення ..... 167

Пріб А. Г.

Роль створення екосистем для стабілізації діяльності в аграрному секторі економіки України ..... 175

**CONTENTS:**

Yatsiv I. BANK LENDING AS A FACTOR OF FINANCIAL POTENTIAL FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	4
Yemelyanov O. ASSESSING THE STABILITY OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES TO A POSSIBLE INCREASE IN ENERGY PRICES .....	13
Lazarieva O., Kovalova A., Yuzva V. CONSTRUCTION OF THE EUROPEAN LAND USE MODEL IN THE POST-WAR PERIOD .....	20
Melikhova T., Hromov A. IMPROVEMENT OF DOCUMENTATION OF ACCOUNTING AND QUALITY CONTROL OF FINISHED PRODUCTS TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION AND AUDIT METHODOLOGY .....	27
Us H., Sulimenko O. FEATURES OF MARKET RISK MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	35
Sitkovska A., Polehenka M., Tsoi K. COMPETITIVE ADVANTAGES AS COMPONENTS OF COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE .....	42
Hrabchuk O., Fatieieva T. RISK MANAGEMENT OF BANKING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS OF ITS TRANSFORMATION .....	47
Masiuk Iu. ORGANIZATION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY: ESSENCE, TASKS AND METHODOLOGICAL APPROACHES .....	56
Pakhucha E., Sukhomlynova K. DIRECTIONS FOR PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE ORGANIC MARKET .....	62
Vodolazska O., Taran T. THE INFLUENCE OF LENDING ON THE PROFITABILITY OF BANKS IN UKRAINE .....	71
Pavlenko O., Kobets Ye., Korolyov D. JUSTIFICATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS .....	78
Tardaskina T., Alkhimova V. MODERN APPROACHES TO DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IN UKRAINE AND THE WORLD .....	85
Tereshchenko I., Shulha L., Ostrianyyn V., Peresadylo Ye., Bandurka D. THE MECHANISM FOR FORMING THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE .....	92
Krakhmalova N., Tkachenko V., Krakhmalova T., Nikolaiev S. THE TREND TOWARDS THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVELY ORIENTED ENTERPRISES IN THE AGRI-FOOD SECTOR IN THE MINDS OF UPDATING THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE INFRASTRUCTURE AND THE ENTERPRISE ECOSYSTEM .....	98
Brovko L., Kurchenko I. PECULIARITIES OF THE FINANCIAL ACTIVITY OF THE FARM .....	105
Myhailova O., Pysarenko S., Lysenko A., Leonov M., Didenko A. LABOR PRODUCTIVITY AND MOTIVATION AS A BASIS FOR THE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY DEVELOPMENT: THE WAR IMPACT .....	112
Svitlychna A., Demyanenko N., Peredera D., Kozhevnyk D., Kryvosheia Y. THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN STARTING ONE'S OWN BUSINESS AND DEVELOPING THE ENTERPRISE .....	120
Tomchuk V., Kutsevol O. INCOME TAXATION OF WORKERS DURING MARTIAL LAW: WAYS TO STABILIZE THE ECONOMY AND SOCIAL WELFARE OF CITIZENS .....	127
Nedopad H., Shevchenko N., Levytskyi V. FORMATION OF TERRITORIAL SYSTEMS OF AGRICULTURAL WASTE MANAGEMENT AS A BASIC PREREQUISITE FOR RESOURCE CONSERVATION IN RURAL AREAS .....	135
Tkachenko A., Poltavets K. IMPROVEMENT OF INTERNAL CONTROL OF FINISHED LIVESTOCK PRODUCTS .....	141
Tarasovych L., Yaremova M., Budnik O., Fedorchuk S. ASSORTMENT POLICY FORMATION AS A MARKETING MANAGEMENT TOOL IN BUSINESS PROCESSES: THEORETICAL CONTENT AND METHODOLOGICAL FOUNDATION .....	148
Snitko Y., Varenik O., Tkachenko N., Fedirko H. DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE SYSTEM OF COMPETITIVE PERSONNEL POLICY OF INNOVATIVELY ORIENTED ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SAFE MANAGEMENT OF CHANGES AND PROGRESS OF HIGHER EDUCATION .....	155
Trembitska O., Prus V. EVALUATION OF THE ECONOMIC EFFECTIVENESS OF THE USE OF MICROFERTILIZER "AMINO ULTRA CEREALS" IN THE CULTIVATION OF WINTER WHEAT .....	161
Khodakyvskyy V., Bondar D., Konsevich E., Nenko L. MODERN ASPECTS AND PROSPECTS OF ECONOMIC GROWTH OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF IMPROVING THE CONDITIONS OF INVESTMENT SUPPORT .....	167
Prib A. THE ROLE OF CREATING ECOSYSTEMS FOR STABILIZING ACTIVITIES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY .....	175

УДК 338.434:658.14.012

І. Б. Яців,  
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та торгівлі,  
Львівський національний університет природокористування  
ORCID.ID: <https://orcid.org/0000-0002-2370-6351>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.4

## БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

I. Yatsiv,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade, Lviv National Environmental University

### BANK LENDING AS A FACTOR OF FINANCIAL POTENTIAL FORMATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто вплив банківського кредитування на формування фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано зміни в системі аграрного кредитування в Україні. Відмічено позитивний характер цих змін, що проявився у збільшенні обсягів кредитів, отриманих сільськогосподарськими підприємствами. Суттєво зріс обсяг отриманих цими підприємствами кредитів у період воєнного стану. Це пов'язано з позитивними результатами зусиль уряду та Національного банку України, спрямованих на підтримку системи кредитування.

Встановлено, що рівень кредитування сільськогосподарських підприємств значно перевищував частку цих підприємств у обсязі реалізованої продукції всіма суб'єктами економіки. Високі показники економічної ефективності підвищують надійність сільськогосподарських підприємств як позичальників. Ця надійність підтверджується відносно низькою часткою проблемних кредитів у загальному обсязі кредитів, отриманих сільськогосподарськими виробниками. Недостатній рівень кредитного забезпечення суб'єктів аграрного виробництва є наслідком недосконалості кредитного ринку в Україні.

З'ясовано, що під час воєнного стану помітно збільшився обсяг кредитів, отриманих малими сільськогосподарськими підприємствами. Однак найменші за розмірами суб'єкти мікропідприємництва в галузі сільського господарства залишаються проблемними позичальниками. Зважаючи на важливі соціальні функції малих сільськогосподарських виробників, державну підтримку їх кредитування доцільно зберегти в перспективі.

Недоліком системи аграрного кредитування є невелика частка довготермінових (зі строком погашення більше 5 років) кредитів у загальному обсязі позик, наданих сільськогосподарським підприємствам. Перспективним інструментом вирішення цієї проблеми є розвиток іпотечного кредитування під заставу земель сільськогосподарського призначення. Зазначено доцільність створення керованих державою елементів інфраструктури, які обслуговуватимуть фінансові операції, пов'язані з обігом цих земель.

The impact of bank lending on financial potential formation of agricultural enterprises has been considered in the article. Analysis is done on changes made to Ukrainian agricultural lending system. The favorable aspect of these changes has been observed, as evidenced by the rise in the quantity of loans obtained by agricultural enterprises. During the martial law period, these businesses have obtained a notably larger volume of loans. This is due to the positive results of the efforts of the government and the National Bank of Ukraine to support the lending system.

One has established that the level of lending to agricultural enterprises significantly exceeded the share of these enterprises in the volume of products sold by all economic entities. High indicators of economic efficiency increase the reliability of agricultural enterprises as borrowers. This reliability is confirmed by the relatively low share of non-performing loans in the total volume of loans received by agricultural producers. The insufficient level of credit support for subjects of agricultural production is a consequence of the imperfect credit market in Ukraine.

It was discovered that small agricultural businesses received a noticeably higher amount of loans when martial law was in effect. However, small-sized agricultural micro-enterprises remain problematic borrowers. Considering the important social functions of small agricultural producers, state support for their lending should be maintained in the future.

The minimal percentage of long-term loans (those with a maturity of more than five years) in the total amount of loans made to agricultural companies is a drawback of the agricultural lending system. A viable solution of this problem is the development of mortgage lending secured by agricultural land. The expediency of creating state-managed infrastructure elements that will serve financial transactions related to the circulation of these lands has been pointed out.

*Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, фінансовий потенціал, ресурси, банківське кредитування, кредити.*

*Key words: agricultural enterprises, financial potential, resources, bank lending, loans.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Організація ефективного функціонування, формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств вимагають належного фінансування як поточних потреб цих підприємств, так і капітальних інвестицій їхнього інноваційного розвитку. Це обумовлює необхідність створення дієвого механізму формування фінансового потенціалу підприємств, здатного забезпечити безперерйне в часі та прийнятне за вартістю залучення фінансових ресурсів. Основним джерелом фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств завжди залишатимуться їхні власні кошти. Однак без залучення позик, зокрема у формі банківських кредитів, система товарного аграрного виробництва функціонувати не може.

Висока залежність сільськогосподарських підприємств від зовнішніх запозичень зумовлена вираженою сезонністю аграрного виробництва, тривалим його виробничим циклом. Брак доступних кредитів вважається однією з основних причин недостатнього використання потенціалу аграрного сектора економіки України [1, с. 34; 13, с. 200].

Слід зазначити, що стан системи кредитування залишається слабким місцем вітчизняної економічної системи. Так, у загальному рейтингу країн світу за глобальним індексом інновацій (The Global Innovation Index) у 2021 році за рівнем розвитку кредитного ринку Україна посідала 90-е місце, у 2022 та 2023 роках — 124-е із 132 країн, включених до рейтингу [25]. Очевидно, ця проблема негативно позначається й на формуванні фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Держава та фінансові інституції докладають певних зусиль для формування дієвої системи аграрного кредитування. Особливо зна-

чимою є їхня діяльність у цьому напрямку в умовах воєнного стану. Водночас залишається чимало невирішених у методологічному та практичному аспектах питань щодо удосконалення інструментарію кредитування сільськогосподарських підприємств як елемента механізму формування їхнього фінансового потенціалу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розглядаючи фінансовий потенціал підприємства як здатність суб'єкта господарювання до мобілізації фінансових ресурсів [3, с. 65; 16, с. 35; 21, с. 366], дослідники підкреслюють важливість при формуванні цього потенціалу зовнішніх джерел фінансування. Соломатіна Т. та Розмислов О. зазначають, що фінансовий потенціал суб'єкта господарювання значною мірою детермінують його інвестиційна привабливість і кредитоспроможність, які забезпечують доступ до кредитних ресурсів, зниження їхньої вартості, можливості їх отримання на пільгових умовах [17, с. 154]. Професор О. Ємельянов розглядає потенціал позикового фінансування господарської діяльності підприємства, трактуючи його як різновид економічного потенціалу підприємства. Учений ототожнює його з максимально можливим обсягом позикових коштів фірми, який вона може утримувати в складі джерел утворення її господарських засобів і за якого ця фірма з високим ступенем імовірності своєчасно поверне всі узяті позики та сплатить відсотки за їх користування [5, с. 4—5]. Досліджуючи формування фінансового потенціалу аграрного сектора, О. Радченко оцінила його здатність забезпечити вирішення завдань стратегічного розвитку сільського господарства та сільських територій

**Таблиця 1. Рівень та умови кредитування суб'єктів сільського, лісового та рибного господарства України**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Частка суб'єктів сільського, лісового та рибного господарства, %: в обсязі реалізованої продукції за всіма видами економічної діяльності	5,3	5,5	6,2	5,9
у залишку коштів за кредитами, наданими суб'єктам за всіма видами економічної діяльності, на кінець року	8,3	8,5	11,0	15,7
Середньозважена процентна ставка за новими кредитами у грудні, в річному обчисленні, %, наданими: суб'єктам сільського, лісового та рибного господарства	16,4	10,7	10,0	14,8
за всіма видами економічної діяльності	13,5	8,8	9,1	16,6
Частка у залишку коштів за кредитами, на кінець року, %, за строками погашення:				
до 1 року	43,3	48,9	45,1	54,4
від 1 року до 5 років	50,7	46,6	49,6	41,2
більше 5 років	5,9	4,5	5,3	4,3

Джерело: сформовано за даними джерел [4; 18].

на рівні 60—65% до реальної потреби [16, с. 35]. Очевидно, така оцінка стосується й здатності кредитної системи України задовольнити потреби сільськогосподарських товаровиробників.

Питання кредитування сільськогосподарських підприємств знайшли широке висвітлення у працях вітчизняних вчених. Гладій М. та Лузан Ю. констатують, що в Україні так і не вдалося створити ефективну систему фінансово-кредитного забезпечення агровиробників [1, с. 32]. Дослідники зазначають, що в попередні роки доступ сільськогосподарських виробників, зокрема малих і середніх, до кредитів був ускладнений [8, с. 26; 10]. Серед причин, що гальмують розвиток системи аграрного кредитування в Україні, автори виділяють високі ризики кредитування, зумовлені ризикованістю самого аграрного виробництва, недостатність наявного в сільськогосподарських виробників заставного забезпечення кредитів [2, с. 40; 7, с. 101; 19, с. 144], складність та затратність процедури надання позик [13, с. 201], високу вартість кредитів [22, с. 113].

У наукових працях зустрічаються й оптимістичніші погляди на систему кредитування аграрних підприємств, що склалася в Україні. Автори публікації [24] зазначають, що на ринку аграрних кредитів з'являються нові кредитні продукти, нові технології, моделі кредитування. Зростання рентабельності сільськогосподарського виробництва, яке спостерігалось в останні роки, підвищило привабливість аграрних підприємств як клієнтів-позичальників.

Вчені у своїх публікаціях аналізують досвід організації аграрного кредитування в економ-

ічно розвинених країнах та розглядають можливість його адаптації до потреб України [1, с. 38; 15; 7, с. 104—105; 9, с. 125—127]. У наукових публікаціях вітчизняних дослідників обґрунтовані основні засади розвитку банківського кредитування сільськогосподарських підприємств в Україні. Автори сформулювали пропозиції щодо удосконалення інструментарію державної підтримки системи аграрного кредитування [2, с. 42; 6; 8, с. 27—28; 20, с. 174]. Учені підкреслюють важливість розвитку кредитної кооперації [1, с. 40], іпотечного кредитування сільськогосподарських товаровиробників під заставу землі [8, с. 28; 11, с. 118; 19, с. 144], розвиток співпраці з міжнародними фінансовими організаціями [23, с. 64]. Високо оцінюючи значимість напрацювань вчених, сформульованих у цих та інших працях, зазначимо, що питання розвитку системи банківського кредитування сільськогосподарських підприємств як чинника формування їхнього фінансового потенціалу вимагає подальшого дослідження з урахуванням стану, в якому перебуває економіка України, та завдань післявоєнного відновлення системи аграрного виробництва.

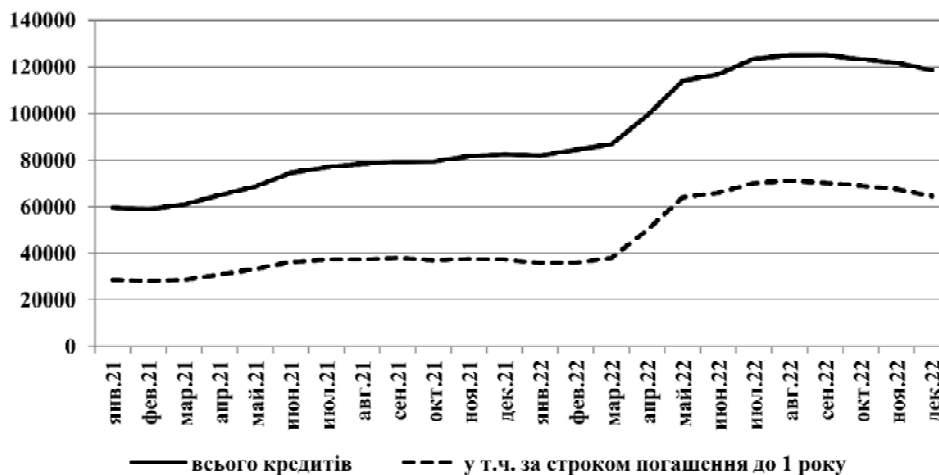
#### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є висвітлення результатів аналізу банківського кредитування сільськогосподарських підприємств України та визначення перспектив його розвитку задля зміцнення фінансового потенціалу цих підприємств.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування фінансового потенціалу, як й інших складових ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання, є результатом системи взаємовідносин, що виникають у процесі залучення і використання цими суб'єктами коштів для задоволення їхніх поточних потреб, реалізації інвестиційних проєктів. Важливими учасниками цих відносин є комерційні банки, що виконують функцію забезпечення коштами суб'єктів, котрі не мають можливості чи бажання мобілізувати їх з інших джерел. Необхідність дотримання певних умов у процесі налагодження кредитних відносин визначає складність організації та обмеженість обсягів кредитних операцій. Ці обсяги зазвичай є меншими за потреби суб'єктів господарювання, що хотіли б отримати банківські кредити.

Слід погодитися з дослідниками, котрі характеризують обсяги кредитування сільськогосподарських підприємств відносно їхніх потреб цих суб'єктів господарювання як недостатні. Пояснюють таку ситуацію двома основ-



**Рис. 1. Обсяг кредитів, наданих суб'єктам сільського, лісового та рибного господарства України, залишок на кінець періоду, млн грн**

Джерело: сформовано за даними джерела [18].

ними обставинами: проблемним статусом в очах банків сільськогосподарських підприємств як позичальників та слабкістю банківської системи країни загалом. Для критичної оцінки першої з зазначених обставин розглянемо місце сільськогосподарських товаровиробників як позичальників кредитів у загальній сукупності кредитованих суб'єктів (табл. 1).

В останні роки частка суб'єктів сільського, лісового та рибного господарства в загальному обсязі реалізованої продукції суб'єктами за всіма видами економічної діяльності становила 5—6%, тоді як залишок коштів за отриманими ними кредитами в загальному обсязі кредитів, наданих нефінансовим корпораціям України, був значно вищим, сягнувши наприкінці 2022 року 15,7%. Уточнимо, що частка сільськогосподарських товаровиробників (підприємств та фізичних осіб-підприємців) у обсязі реалізованої продукції суб'єктами сільського, лісового та рибного господарства перевищувала в останні роки 95%, тобто, наведені в табл. 1 дані цілком репрезентативні для характеристики рівня кредитування суб'єктів агробізнесу. Отже, загальний рівень кредитування сільськогосподарських підприємств можна оцінити як відносно високий з урахуванням стану кредитного ринку України.

До 2022 року процентна ставка за кредитами, наданими сільськогосподарським підприємствам, загалом дещо перевищувала середній аналогічний показник за всіма видами економічної діяльності. Це можна розглядати як свідчення певних сумнівів банків щодо надійності сільськогосподарських підприємств як позичальників. З іншого боку, відомо, що показники рентабельності цих підприємств в ос-

танні роки переважали показники рентабельності підприємств інших основних галузей економіки, а частка серед суб'єктів аграрного бізнесу збиткових була загалом нижчою за середню по економіці країни. Відносно висока економічна стійкість вітчизняних сільськогосподарських підприємств виразно проявилася і в період воєнного стану. Це позитивно вплинуло на умови їх кредитування. Не тільки помітно зріс обсяг кредитів, наданих сільськогосподарським підприємствам, а й нижчою порівняно з середнім показником за всіма видами економічної діяльності була середня процентна ставка за отримуваними у 2022 році новими кредитами.

Необхідність фінансування сезонних польових робіт обумовлює високу потребу сільськогосподарських підприємств у короткотермінових кредитах (з терміном погашення до одного року). Водночас доволі вагомою є частка кредитів, надаваних сільськогосподарським товаровиробникам на триваліший термін: більше половини всіх запозичень в останні роки вони отримували на термін понад 1 рік. Та при цьому частка кредитів, отриманих на термін більше 5 років, становила на кінець 2022 року всього 4,3% в загальному обсязі залучених аграріями від банків коштів. Для порівняння, в середньому за всіма видами економічної діяльності цей показник становив на відповідну дату 13,4%. При оцінці цього факту варто врахувати очікуване зростання в Україні обсягу операцій з купівлі-продажу земель сільськогосподарського призначення. Низька доступність довготермінових кредитів може похитнути позиції багатьох сільськогосподарських підприємств у конкуренції за придбання землі.

**Таблиця 2. Розподіл кредитів, наданих суб'єктам сільського господарства\* України, за розмірами цих суб'єктів, станом на 1 лютого, %\***

Група суб'єктів за розмірами	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	залишок коштів за кредитами, млн грн	%	залишок коштів за кредитами, млн грн	%	залишок коштів за кредитами, млн грн	%
Суб'єкти великого підприємництва	8349,0	13,9	9371,6	11,3	12846,6	11,0
Суб'єкти середнього підприємництва	22305,2	37,2	28740,7	34,7	38884,5	33,2
Суб'єкти малого підприємництва без мікропідприємств	12662,4	21,1	17020,7	20,6	26209,2	22,4
Суб'єкти мікропідприємництва, всього	12356,8	20,6	19162,2	23,2	26428,1	22,6
у т. ч. з річним доходом: від 500 тис. євро до 2 млн євро	7646,2	12,8	12190,9	14,7	16778,7	14,3
від 50 до 500 тис. євро	3809,0	6,4	5884,6	7,1	8630,3	7,4
не більше ніж 50 тис. євро	901,6	1,5	1086,7	1,3	1019,1	0,9
Інші (розмір не визначено)	4224,9	7,1	8441,6	10,2	12763,3	10,9
Всього за сукупністю	59898,3	100,0	82736,8	100,0	117131,7	100,0

\* Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних з ними послуг.  
Джерело: сформовано за даними джерела [12].

Зважаючи на сезонні перепади в господарській активності агровиробників, з'ясуємо, як позначається ця обставина на коливанні упродовж року обсягів отримуваних ними кредитів. Наведені на рис. 1 дані свідчать, що такі коливання є малопомітними. Це стосується як загального обсягу отриманих позик, так і кредитів зі строком погашення до одного року. Йдеться про важливу характеристику системи аграрного кредитування, яка вказує на те, що для галузі актуальним є забезпечення можливості отримання позик упродовж усього року.

Іншою особливістю динаміки залишку коштів за кредитами, наданими сільськогосподарським товаровиробникам, є різке їх зростання в перші місяці повномасштабної воєнної агресії проти України. Зусиллями уряду та Національного банку України за безпрецедентного рівня міжнародної фінансової підтримки було посилено систему кредитування суб'єктів господарювання, зокрема на основі розширення та зміни умов програми "Доступні кредити 5-7-9%". Аграрний сектор економіки є одним із основних користувачів додаткових можливостей, що появилися в результаті цих змін.

Важливою характеристикою системи аграрного кредитування є доступність кредитів для різних за розмірами сільськогосподарських товаровиробників. У табл. 2 наведені дані щодо розподілу залишку коштів за наданими кредитами у розрізі окремих груп суб'єктів сільськогосподарського виробництва, сформованих за їхніми розмірами. Ознакою класифікації є розмір суб'єктів господарювання (підприємств і фізичних осіб-підприємців) у градації, визначеній Господарським кодексом України — за обсягом річного доходу. Слід

зазначити, що принципових змін у розподілі кредитних ресурсів між різними за розмірами групами сільськогосподарських товаровиробників у період воєнного стану не спостерігалося.

За результатами 2022 року в галузях сільського господарства, мисливства та надання пов'язаних з ними послуг на суб'єктів мікропідприємництва припадало 11,7% обсягу реалізованої продукції [4]. Частка ж цих суб'єктів у залишку коштів за кредитами, наданими суб'єктам зазначених галузей, станом на початок 2023 року була удвічі більшою. Серед суб'єктів сільського господарства найпомітніше протягом першого року воєнного стану в Україні зріс залишок коштів за кредитами, наданими суб'єктам малого підприємництва без мікропідприємств. Ці факти підтверджують вже зроблений висновок про сприятливі для суб'єктів малого аграрного бізнесу зміни в системі аграрного кредитування у 2022—2023 роках.

Під час воєнного стану в Україні зріс рівень неповернення частиною позичальників взятих раніше кредитів. Масштаб проблеми характеризує інформація Національного банку України про так звані непрацюючі кредити. До таких НБУ відносить кредит, за яким прострочення погашення боргу перевищує 90 днів або за яким контрагент неспроможний забезпечити виконання зобов'язань без стягнення забезпечення [14]. Слід зазначити, що висока частка в залишку коштів за кредитами, наданими суб'єктам господарювання, непрацюючих є хронічною проблемою вітчизняної системи кредитування. За даними НБУ, станом на 1 лютого 2022 року вона становила 33,0%, на 1 лютого 2023 року — 39,3% [12]. Інформація про динаміку рівня про-

**Таблиця 3. Частка в залишку коштів за кредитами, наданими суб'єктам сільського господарства\* України, непрацюючих, %\***

Група суб'єктів за розмірами	на 01.02. 2021 р.	на 01.08. 2021 р.	на 01.02. 2022 р.	на 01.08. 2022 р.	на 01.02. 2023 р.	на 01.08. 2023 р.
Суб'єкти великого підприємництва	6,9	3,2	2,8	1,7	2,0	2,5
Суб'єкти середнього підприємництва	9,3	7,9	3,3	7,4	11,7	12,4
Суб'єкти малого підприємництва без суб'єктів мікропідприємництва	4,9	4,1	4,2	9,0	14,2	14,5
Суб'єкти мікропідприємництва з річним доходом:						
від 500 тис. євро до 2 млн євро	3,8	2,5	2,4	6,9	14,7	15,9
від 50 до 500 тис. євро	7,8	4,1	2,5	6,1	14,0	13,7
не більше ніж 50 тис. євро	40,4	14,5	12,1	19,9	33,0	33,3
Інші (розмір не визначено)	5,7	22,1	13,5	12,8	17,5	14,5
Всього за сукупністю	7,5	6,6	4,4	7,6	12,6	12,9

\* Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних з ними послуг.

Джерело: сформовано за даними джерела [12].

блемності в кредитуванні суб'єктів сільського господарства України наведена в табл. 3.

У період воєнного стану частка в загальному обсязі кредитів, наданих суб'єктам аграрного бізнесу, непрацюючих значно зросла за всіма групами сільгоспвиробників, крім великих підприємств (із середньою кількістю працівників, що перевищує 250 осіб, і річним доходом понад 50 млн євро). Та вона залишається значно нижчою за середній за всіма видами економічної діяльності показник, що загалом позитивно характеризує сільськогосподарські підприємства як позичальників кредиту. Простежується обернена залежність між розміром суб'єктів сільськогосподарського виробництва та часткою серед отриманих ними кредитів непрацюючих: якщо у серпні 2023 року за групою великих підприємств цей показник становив всього 2,5%, навіть дещо знизившись порівняно з довоєнним періодом, то за групою мікропідприємств з річним доходом, що не перевищував 50 тис. євро, — сягнув 33,3%. Для порівняння, за сукупністю мікропідприємств із такими ж розмірами за всіма видами економічної діяльності цей показник у зазначеному періоді становив 90,3% [12].

Малі сільськогосподарські виробники, представлені суб'єктами мікропідприємництва з обсягом річного доходу, що не перевищує 50 тис. євро, залишаються найпроблемнішою групою позичальників серед суб'єктів аграрного бізнесу. У них на відміну від інших груп сільгоспвиробників упродовж 2022 року практично не спостерігалось зростання залишку коштів за наданими їм кредитами. Держава декларує й здійснює певні кроки з підтримки цієї категорії суб'єктів господарювання в отриманні ними кредитів. Під час воєнного стану такі заходи є ситуативними. Та вони дають змогу накопичувати досвід щодо використання окремих інструментів організації аграрного

кредитування, сприяють формуванню в суб'єктів господарювання позитивної кредитної історії, що буде використана в перспективі.

Надання пільгових кредитів, як і застосування інших інструментів фінансової підтримки малих сільськогосподарських виробників, важливе з огляду на виконувани ними соціальні функції. Перспективною вважаємо реалізацію програм пільгового кредитування таких виробників на регіональному рівні. При прийнятті рішення щодо надання пільги (як правило, у формі компенсації частини плати за кредит), оцінку спроможності суб'єкта господарювання ефективно використати позику доцільно доповнювати врахуванням соціального значення його діяльності.

Подальша трансформація системи аграрного кредитування в Україні повинна враховувати завдання й можливості, пов'язані з розвитком ринку земель сільськогосподарського призначення. Включення в економічний обіг таких земель супроводжується зростанням кількості операцій з їх купівлі-продажу. Помітні відхилення у фінансовому потенціалі окремих сільськогосподарських підприємств можуть призвести до такого перерозподілу використовуваних ними земельних ресурсів, що матиме негативні соціально-економічні наслідки, вступить у протиріччя з цілями сталого розвитку. У якості одного з інструментів вирішення цієї проблеми доцільно розглядати організацію надання довготермінових кредитів для придбання землі агровиробниками, що продемонстрували здатність ефективно її використовувати на засадах оренди.

Серед можливостей, які надає створення ринку земель сільськогосподарського призначення, виділимо отримання кредиту під заставу земель сільськогосподарського призначення. Формування системи такого кредитування є актуальним завданням, виконання якого дасть

змогу суттєво зміцнити фінансовий потенціал вітчизняних агровиробників розширенням доступу до дешевих довготермінових кредитів. Розвиток іпотечного земельного кредитування вимагає вирішення низки питань нормативно-правового забезпечення відповідних операцій та формування спеціалізованої інфраструктури для їх реалізації. Вважаємо, що ключові елементи відповідної інфраструктури повинні перебувати під державним контролем, тобто мати статус державного земельного банку (агентства тощо) з відділеннями в регіонах країни.

На мережу спеціалізованих інфраструктурних заходів доцільно покласти обслуговування всіх фінансових операцій, пов'язаних з обігом земель сільськогосподарського призначення. Формування відповідного інституційного механізму дасть змогу вирішити актуальне питання щодо можливості одержання кредиту під заставу права оренди земель сільськогосподарського призначення. Сьогодні такі операції в Україні неможливі через відсутність нормативно-правового та інфраструктурного їх забезпечення. Вирішення цієї проблеми дало б змогу знизити рівень низки загроз, пов'язаних перерозподілом сільськогосподарських угідь між їх користувачами.

### **ВИСНОВКИ**

Система кредитування відіграє важливу роль у формуванні фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Про позитивні тенденції в розвитку цієї системи свідчить збільшення обсягу кредитів, отриманих сільськогосподарськими підприємствами, та їх частки в загальному обсязі кредитів, наданих суб'єктам економічної діяльності країни. Недостатній рівень кредитного забезпечення суб'єктів аграрного виробництва є у значній мірі наслідком недосконалості економічної моделі, що склалася в Україні, та кредитного ринку як складової цієї моделі.

Реорганізація кредитної системи України, здійснена в умовах воєнного стану, позитивно позначилася на динаміці кредитування суб'єктів сільського господарства. Особливо помітно зріс обсяг кредитів, залучених малими сільськогосподарськими товаровиробниками. Та в сукупності позичальників-агровиробників доволі проблемними виглядають позиції найменших за розмірами суб'єктів мікропідприємства. Напрацювання інструментів їхньої фінансової підтримки є важливим завданням теперішнього періоду та залишатиметься таким на період повоєнної відбудови економіки України.

Недоліком системи аграрного кредитування є невелика частка довготермінових (зі строком погашення більше 5 років) кредитів у загальному обсязі позик, наданих сільськогосподарським підприємствам. Перспективним інструментом вирішення цієї проблеми є розвиток іпотечного кредитування під заставу земель сільськогосподарського призначення. Фінансові операції, пов'язані з використанням таких земель, розширюватимуться й за рахунок угод з купівлі-продажу угідь для організації сільськогосподарського виробництва. Зважаючи на особливості системи аграрного землекористування, що склалася в Україні, у практику можуть бути введені операції з кредитування під заставу права оренди землі. Формування дієвого механізму кредитування, що так чи інакше пов'язане з операціями землекористування, вимагає необхідного інституційного та інфраструктурного забезпечення, організація якого здійснюватиметься органами державної влади. Зацікавлення недержавних структур у формуванні й використанні такого механізму визначається високими економічними показниками діяльності сільськогосподарських підприємств, їх надійністю як позичальників порівняно з суб'єктами інших основних галузей економіки України.

### **Література:**

1. Гладій М. В., Лузан Ю. Я. Кредитування в системі аграрних трансформацій України. Економіка АПК. 2020. № 8. С. 31—44.
2. Горюх О. В., Скоромна О. Ю., Міщенко В. С. Шляхи удосконалення кредитування аграрних підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2017. № 2. С. 39—46.
3. Гребенікова О. В., Денисова Т. В., Іваницький Д. С. Аналіз методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Часопис економічних реформ. 2021. № 4. С. 62—69.
4. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України [Сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.10.2023).
5. Ємельянов О. Ю. Оцінювання потенціалу позикового фінансування господарської діяльності підприємств агропромислового комплексу. Агросвіт. 2022. № 24. С. 3—9.
6. Зоря О. П., Зоря С. П., Салогуб І. І. Формування організаційно-економічного механізму державного регулювання системи аграрного кредитування. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 83—87.
7. Клименко Д. Б. Особливості та перспективи банківського кредитування аграрного сектора в Україні. Збірник наукових праць Універ-

ситету державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С. 95—106.

8. Колотуха С. М., Гвоздєй Н. І., Вінницька О. А. Банківське кредитування аграрного сектора економіки як один із чинників економічної стійкості. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 5. С. 25—30.

9. Колотуха С. М., Мельник К. М., Пономаренко О. В. Проблеми фінансово-кредитного забезпечення аграрного сектору економіки. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2021. Вип. 98(2). С. 123—134.

10. Лупенко Ю. О., Андрос С. В. Система кредитних гарантій як інструмент збільшення фінансування малих і середніх аграрних підприємств. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 6—19.

11. Мельник Л. В. Механізм формування фінансової бази іпотечного кредитування аграрної сфери. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 6. С. 116—120.

12. Наглядова статистика. Національний банк України [Сайт]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення 10.10.2023).

13. Непочатенко О. О., Мальований М. І., Власюк С. А., Колотуха С. М., Бондаренко Н. В. Особливості фінансово-кредитного забезпечення товаровиробників аграрної сфери України. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 197—208.

14. Нові підходи НБУ до визначення непрацюючих активів/кредитів/ Національний банк України. 2017. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/NPL\\_pr\\_2017-05-10.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NPL_pr_2017-05-10.pdf?v=4) (дата звернення: 20.10.2023).

15. Олійник-Данн О. О. Розвиток фінансової системи та моделі фінансування сільськогосподарських підприємств: досвід США. Облік і фінанси. 2017. № 3. С. 91—99.

16. Радченко О. Д. Фінансовий потенціал сталого розвитку аграрного сектору. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 27—38.

17. Соломатіна Т. В., Розмислов О. М. Інвестиційне забезпечення стратегічного розвитку фінансового потенціалу аграрного сектору економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 40. С. 153—160.

18. Статистика фінансового сектору / Грошово-кредитна статистика. Національний банк України [Сайт]. URL: Доступно: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 10.10.2023).

19. Стойко О. Я. Іпотечне кредитування як засіб капіталізації аграрних підприємств. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 142—148.

20. Стойко О. Я. Механізм пільгового кредитування підприємств аграрного сектора України. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 170—176.

21. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Етимологічне значення економічного та фінансового потенціалів. Таврійський науковий вісник. 2015. Вип. 93. С. 362—367.

22. Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Банківське кредитування аграрного сектору економіки в ринкових умовах господарювання. Інтелект ХХІ. 2020. № 3. С. 112—116.

23. Трусова Н. В., Радченко Н. Г. Інструменти фінансової підтримки кредитування аграрної галузі в Україні. Облік і фінанси. 2020. № 4. С. 59—67.

24. Трусова Н. В., Радченко Н. Г., Рубцова Н. М. Моделі банківського кредитування підприємств аграрної галузі. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2021/9.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf).

25. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#keyfindings> (дата звернення: 20.10.2023).

#### References:

1. Hladii, M.V., and Luzan, Yu.Ya. (2020), "Lending in the system of agrarian transformations of Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 31—44.

2. Gorokh, O. V., Skoromna, O. Yu., and Mishchenko, V. S. (2017), "Ways of improving crediting of agricultural enterprises", *Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni Nauky*, vol. 2, pp. 39—46.

3. Grebenikova, O.V., Denysova, T.V., and Ivanitskyi, D.S. (2021), "Analysis of methods of evaluation of financial potential of the enterprise", *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 4, pp. 62—69.

4. The State Statistics Service of Ukraine (2023) "Monetary and finance statistics", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 22 October 2023).

5. Yemelyanov, O.Yu. (2022), "Assessment of the potential of loan financing of economic activity of enterprises of the agro-industrial complex", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 3—9.

6. Zoria, O.P., Zoria, S.P., and Salohub, I.I. (2020), "Formation of organizational and economic mechanism of state regulation of agricultural lending system", *Infrastruktura rynku*, vol. 40, pp. 83—87.

7. Klimenko, D.B. (2018), "Peculiarities and prospects of banking loan of agrarian sector in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu*

derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy, vol. 2, pp. 95—106.

8. Kolotukha, S.M., Hvozdiei, N.I., and Vinnytska, O.A. (2021), "Bank lending to the agricultural sector of the economy as one of the factors of economic sustainability", *Economics. Finances. Law*, vol. 5, pp. 25—30.

9. Kolotukha, S. M., Melnyk, K.M., and Ponomarenko, O. V. (2021), "Problems of financial and lending support for the agricultural sector of the economy", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva — Collected Works of Uman National University of Horticulture*, vol. 98, no. 2, pp. 123—134.

10. Lupenko, Yu. O., and Andros, S. V. (2021). "The system of credit guarantees as a tool to increase financing for small and medium-sized agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 6—19.

11. Melnyk, L.V. (2019), "The mechanism of formation of the financial base of the mortgage lending of the agrarian sphere", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 6, pp. 116—120.

12. National Bank of Ukraine (2023), "Supervisory Data", available at: <https://bank.gov.ua/en/statistic/supervision-statist> (Accessed 10 October 2023).

13. Nepochatenko, O.O., Malovanyi, M.I., Vlasiuk, S.A., Kolotukha, S.M., and Bondarenko, N.V. (2022), "Special features of financial and lending provision for agrarian manufacturers in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva — Collected Works of Uman National University of Horticulture*, vol. 100, no. 2, pp. 197—208.

14. National Bank of Ukraine (2023), "New NBU approaches to determining non-performing assets/loans", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/NPL\\_pr\\_2017-05-10.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NPL_pr_2017-05-10.pdf?v=4) (Accessed 20 October 2023).

15. Oliinyk-Dann, O.O. (2017), "Development of the financial system and models of financing agricultural enterprises: USA experience", *Oblik i finansy*, vol. 3, pp. 91—99.

16. Radchenko, O.D. (2019), "Financial potential of sustainable development of the agrarian sector", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 27—38.

17. Solomatina, T.V., and Rozmyslov, O.M. (2019), "Investment support for strategic development of the financial potential of the agrarian economy sector". *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 40, pp. 153—160.

18. National Bank of Ukraine (2023), "Financial Sector Statistics / Monetary Statistics", available

at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#lms> (Accessed 10 October 2023).

19. Stoiko, O.Ya. (2019), "Mortgage lending as a means of capitalizing agrarian enterprises", *Business Inform*, vol. 3, pp. 142—148.

20. Stoiko, O.Ya. (2018), "The Mechanism of Preferential Crediting of Enterprises of Agrarian Sector of Ukraine", *Business Inform*, vol. 4, pp. 170—176.

21. Tanklevska, N.S., and Miroshnychenko, V.O. (2015), "The etymological meaning of economic and financial capacity", *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, vol. 93, pp. 362—367.

22. Tomilin, O.O., and Dorogan-Pysarenko, L.O. (2020), "Bank lending to the agricultural sector of the economy in market conditions of economy", *Intelekt XXI*, vol. 3, pp. 112—116.

23. Trusova, N.V., and Radchenko, N.H. (2020), "Tools of financial support for agriculture lending in Ukraine", *Oblik i finansy*, vol. 4, pp. 59—67.

24. Trusova, N.V., Radchenko, N.H., and Rubtsova, N.M. (2021), "Models of bank lending to agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/9.pdf) (Accessed 20 October 2023).

25. Global Innovation Index (2023), available at: <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#keyfindings> (Accessed 20 October 2023).

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.*

<https://nayka.com.ua>  
Електронне фахове видання

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
viber: +38 050 3820663

УДК 338.001.36

О. Ю. Ємельянов,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1743-1646>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.13

## ОЦІНЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ДО МОЖЛИВОГО ЗРОСТАННЯ ЦІН НА ЕНЕРГОРЕСУРСИ

O. Yemelyanov,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University

### ASSESSING THE STABILITY OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES TO A POSSIBLE INCREASE IN ENERGY PRICES

Мета цього дослідження полягала в розробленні та використанні методичних засад з оцінювання стійкості підприємств агропромислового комплексу до можливого зростання цін на енергоресурси. Здійснено групування методів оцінювання економічної стійкості підприємств. Показано, що оцінювання стійкості підприємства до можливого зростання цін на енергоресурси повинно базуватися на відомостях про значення двох властивостей підприємства, а саме: його вразливості до зростання цін на енергетичні ресурси та здатності підприємства адаптуватися до такого зростання. Запропоновано показник усередненого рівня стійкості за групою підприємств до можливого зростання цін на енергетичні ресурси, які споживаються цими підприємства. Наведено загальну послідовність такого оцінювання. Розроблені методичні засади використано для групи підприємств, що належать до агропромислового комплексу України. Результати емпіричного аналізу показали, що усереднений рівень стійкості досліджуваних підприємств до можливого зростання цін на енергетичні ресурси є невисоким. При цьому із зростанням цін на енергоресурси цей рівень відчутно зменшується.

Among the risks of enterprise activity, the threat of rising prices for energy resources deserves special attention. The need to take into account the possibility of increasing these prices is especially acute for those enterprises whose products have a high degree of energy intensity. For such business entities, there is a certain probability of a sharp decrease in the level of economic sustainability, if the increase in the prices of energy resources that are consumed turns out to be too great. In order to reduce this probability, it may be appropriate for enterprises to implement certain preventive measures to reduce the specific consumption of energy resources. However, such measures often require significant investments in their implementation. Therefore, these measures must be properly justified. One of the directions of such substantiation is the assessment of the stability of enterprises to a possible increase in energy prices. The purpose of this study is to develop and use methodological principles for assessing the stability of enterprises of the agro-industrial complex to a possible increase in energy prices. A grouping of methods for assessing the economic sustainability of enterprises has been carried out. It is shown that the assessment of the enterprise's resilience to a possible increase in energy prices should be based on information about the value of two properties of the enterprise, namely: its vulnerability to the increase in energy prices and the ability of the enterprise to adapt to such an increase. An indicator of the average level of resistance of a group of enterprises to a possible increase in prices for energy resources consumed by these enterprises is proposed. The general sequence of such assessment is given. The developed methodological principles were used for a group of enterprises belonging to the agro-industrial complex of Ukraine. The results of the empirical analysis showed

that the average level of resistance of the studied enterprises to a possible increase in the prices of energy resources is not high. At the same time, with the increase in energy prices, this level decreases significantly. The use of the proposed methodological principles in the practice of business entities will make it possible to assess their ability to maintain an appropriate level of economic sustainability at a certain rate of growth of energy prices.

*Ключові слова: підприємство, економічна стійкість, агропромисловий комплекс, ціна, енергетичний ресурс, адаптація.*

*Key words: enterprise, economic stability, agro-industrial complex, price, energy resource, adaptation.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Діяльність підприємств, зокрема підприємств агропромислового комплексу, в умовах динамічного зовнішнього середовища функціонування пов'язана із різноманітними ризиками. Серед цих ризиків на окрему увагу заслуговує загроза зростання цін на виробничі ресурси, які використовують підприємства у своїй господарській діяльності. Зокрема, це стосується цін на енергетичні ресурси. Необхідність врахування можливості їх підвищення є особливо гострою для тих підприємств, продукції яких має високий ступінь енергоемності. Для таких суб'єктів господарювання існує певна імовірність різкого зменшення рівня економічної стійкості, якщо зростання цін на енергетичні ресурси, які споживаються, виявиться занадто великим. Щоб знизити таку імовірність підприємствам може бути доцільно реалізувати певні заходи превентивного характеру, внаслідок здійснення яких скоротяться питомі витрати енергоресурсів. Проте, такі заходи часто потребують значних інвестиційних вкладень у їхнє провадження. Тому ці заходи повинні бути належним чином обгрунтованими. Одним з напрямів такого обгрунтування повинно бути оцінювання стійкості підприємств до можливого зростання цін на енергоресурси, які цими підприємствами споживаються.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання оцінювання загроз, які постають перед підприємствами, та їхньої економічної стійкості розглядалися у працях багатьох науковців. Вагомих результатів у вирішення цих питань досягли, зокрема, такі вчені, як І. В. Артімонова [1], Г. І. Башнянин [2], І. А. Бержанір [3], Н. О. Бірченко [4], Н. М. Гапак [5], Р. А. Головка [6], Т. П. Гудзь [7], С. М. Жуке-

вич [8], Ю. С. Копчак [9], В. В. Лесінський [10, 11], С. А. Нужна [12], М. М. Тимошик [13], О. Г. Янковий [14] та ін. Переліченими дослідниками та іншими науковцями встановлено причини виникнення ризиків у діяльності підприємств, зокрема і підприємств агропромислового комплексу, запропоновані плідні підходи до вимірювання економічної стійкості компаній та розроблено науково обгрунтовані пропозиції щодо її підвищення. Водночас, питання оцінювання стійкості агропромислових підприємств до можливого зростання цін на енергоресурси не є остаточно вирішеним та, враховуючи його актуальність, потребує проведення подальших досліджень.

### **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є розроблення та використання методичних засад з оцінювання стійкості підприємств агропромислового комплексу до можливого зростання цін на енергоресурси.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Оцінювання стійкості підприємств може бути здійснено з використанням різних методів, які варто поділити на три групи, а саме

1) методи, які передбачають оцінювання стійкості підприємств за допомогою сукупності часткових показників. При цьому доцільно розглядати три різновиди таких показників, що характеризують відповідно економічну, соціальну та екологічну стійкість;

2) методи, які мають на меті надати однозначну оцінку стійкості шляхом зведення часткових показників до одного узагальнюючого. Таке зведення може відбуватися, зокрема, із застосуванням коефіцієнтів значущості часткових показників стійкості;

3) методи, які передбачають узагальнене оцінювання стійкості підприємств із використанням одного показника, який має відносно просту побудову, але прозорий економічний зміст. Зокрема, таким показником може висту-

пати запас стійкості суб'єкта господарювання. Також величина стійкості може бути оцінена шляхом зіставлення приросту економічних результатів внаслідок змін, що відбуваються, із приростом значення індикатора, який характеризує величину таких змін.

Якщо виконано прогнозування можливих результатів функціонування підприємства після погіршення зовнішніх умов його діяльності, а також з достатньо високою імовірністю встановлено, що можливе зменшення значення певного індикатора функціонування підприємства не перевищить деяку величину, то тоді таке зменшення характеризуватиме вразливість суб'єкта господарювання. Водночас, якщо на підприємстві існують відповідні адаптаційні механізми, то воно буде здатне частково або повністю компенсувати таке зниження. Тоді величина цієї компенсації і характеризуватиме ці адаптаційні можливості. За таких умов стійкість підприємства може оцінюватися як співвідношення між його адаптаційними можливостями та величиною вразливості до певних негативних впливів з боку зовнішнього (у деяких випадках — і внутрішнього) середовища.

Зокрема, у випадку оцінювання стійкості підприємства до можливого зростання цін на енергоресурси, які ним споживаються, таке оцінювання повинно базуватися на відомостях про значення двох властивостей даного підприємства, а саме:

- 1) вразливості до зростання цін на енергетичні ресурси, які підприємство використовує у своїй господарській діяльності;
- 2) здатності адаптуватися до такого зростання.

Загалом, рівень цих двох властивостей (вразливості та здатності до адаптації) визначає величину стійкості підприємств до будь-якого економічного явища. При цьому, очевидно, що ця величина зростає із збільшенням здатності підприємств адаптуватися до негативних впливів та зменшується із збільшенням вразливості до таких впливів. Відповідно, чим більшим є відношення величини показника, який характеризує здатність до адаптації, до величини показника, який характеризує вразливість до негативних впливів, тим вищою буде стійкість підприємства до певного економічного явища. Враховуючи ці міркування, рівень стійкості підприємства до можливого зростання цін на енергетичні ресурси, які використовуються ним у власній господарській діяльності, може бути оціненим за такою формулою:

$$P_c = \frac{A}{B} \quad (1),$$

де  $P_c$  — рівень стійкості підприємства до можливого зростання цін на енергетичні ресурси, які використовуються ним у власній господарській діяльності, частки одиниці;

$A$  — величина адаптаційних можливостей підприємства щодо усунення негативних для нього наслідків від підвищення цін на енергоресурси;

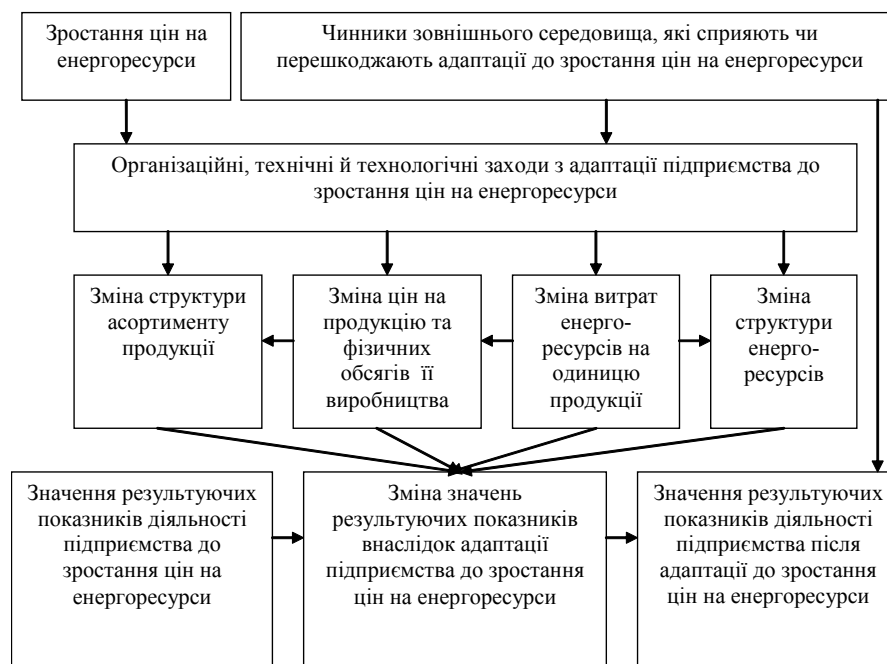
$B$  — величина вразливості підприємства до можливого зростання цін на енергетичні ресурси, які використовуються ним у власній господарській діяльності.

Свою чергою, показник  $B$  у формулі (1) може оцінюватися величиною очікуваного зниження прибутку підприємства внаслідок підвищення цін на енергоресурси за умови, що підприємство не задіяло відповідні адаптаційні механізми, спрямовані на усунення або, принаймні, зменшення відповідного негативного впливу зазначеного підвищення. Тоді показник  $A$  у формулі (1) оцінюватиметься величиною очікуваного зниження прибутку підприємства внаслідок підвищення цін на енергоресурси за умови, що підприємство задіяло відповідні адаптаційні механізми.

Розглядаючи закономірності функціонування механізмів адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси, варто виокремлювати результуючі показники та параметри такої адаптації. При цьому зміна результуючих показників характеризуватиме результати цієї адаптації, тоді як зміна параметрів адаптації відобразить сам процес її здійснення.

Зокрема, до результуючих показників адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси можна віднести їх операційний або чистий прибуток. Щодо параметрів адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси, то їх прикладом є показники витрат різних видів енергоресурсів на одиницю певної продукції.

Загалом, параметри адаптації відповідають певним її способам, а таких способів існує досить багато. Зокрема, при зростанні цін на енергоресурси ті підприємства, які споживають ці ресурси, можуть застосувати різноманітні організаційні, технічні та технологічні засоби, спрямовані на енергозбереження. Однак, можливо виділити основні напрями адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси. Для цього, передусім, варто розглянути випадок окремого виду продукції, для виготов-



**Рис. 1. Загальна модель адаптації підприємства до зростання цін на енергоресурси**

Джерело: розроблено автором.

лення якої підприємство застосовує певний вид енергоресурсів. У цьому випадку існують лише два головних напрями адаптації до зростання ціни на енергоресурс, а саме:

1) зміна ціни продукції, що виготовляється з використання цього енергоресурсу. Така зміна, своєю чергою, може вплинути на попит на цю продукцію та, відповідно, фізичні обсяги її збуту. При цьому сила такого впливу залежить, зокрема, від еластичності попиту на цю продукцію за її ціною;

2) зміна величини витрат енергоресурсу на одиницю продукції.

Припустимо тепер, що підприємство виробляє або може виробляти одночасно декілька видів продукції та використовує або може використовувати для цього декілька видів енергоресурсів. Тоді виникає ще два можливих напрями адаптації підприємства до зростання цін на енергоресурси, а саме: зміна структури асортименту його продукції та зміна структури енергоресурсів, які використовуються.

Отже, до основних параметрів адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси можна віднести ціни та обсяги збуту продукції, витрати енергоресурсів на одиницю продукції, а також структуру асортименту та структуру енергоресурсів.

З урахуванням викладеного вище можливо побудувати загальну модель адаптації підпри-

ємства до зростання цін на енергоресурси, яку наведено на рис. 1. При цьому варто окремо відзначити вплив чинників зовнішнього середовища підприємства на процес такої адаптації. Ці чинники можуть як сприяти процесу адаптації, так і перешкоджати йому. Зокрема, до них можна віднести зміну кон'юнктури на ринку продукції, яку виробляє та реалізує підприємство. Також у деяких випадках важливе значення мають кліматичні чинники, насамперед, рівень температурних показників в опалювальний період.

Повертаючись, до виразу (1), варто відзначити, що величина показника, який розраховується за цією формулою, загалом не може перевищувати одиницю, якщо метою діяльності підприємства обрано, наприклад, максимум його прибутку. Дійсно, якщо таке перевищення все ж таки зафіксоване, то це означатиме, що підприємство не використало усі свої можливості щодо такої максимізації, тобто воно перебуває не в оптимальному стані.

Необхідно відзначити, що формулу (1) можна розповсюдити і на сукупність певних підприємств. У цьому випадку зазначена формула матиме такий вигляд:

$$P_{cz} = \left( \sum_{i=1}^n A_i \right) / \left( \sum_{i=1}^n B_i \right) \quad (2),$$

**Таблиця 1. Дані про стійкість досліджуваних підприємств до можливого зростання цін на енергоресурси у випадку, якщо середній за видами енергоресурсів темп такого зростання становитиме 1,25**

Назви показників	Значення показників за видами підприємств		
	Сільсько-господарські підприємства	Переробні підприємства	Агропромислові підприємства
1. Усереднений рівень стійкості за групою підприємств до можливого зростання цін на енергетичні ресурси, частки одиниці	0,39	0,47	0,51
2. Кількість підприємств, у яких рівень стійкості до можливого зростання цін на енергетичні ресурси є:	6	4	3
2.1. Низьким			
2.2. Середнім	4	5	4
2.3. Високим	1	1	2

Джерело: розраховано автором на основі даних про діяльність досліджуваних підприємств за 2021 рік.

де  $P_{ст}$  — усереднений рівень стійкості групи підприємств до можливого зростання цін на енергетичні ресурси, частки одиниці;

$n$  — кількість досліджуваних підприємств;

$A_i$  — величина адаптаційних можливостей  $i$ -того підприємства щодо усунення негативних для нього наслідків від підвищення цін на енергоресурси;

$B_i$  — величина вразливості  $i$ -того підприємства до можливого зростання цін на енергетичні ресурси.

Таким чином, оцінювання стійкості підприємств до можливого зростання цін на енергоресурси повинно передбачати здійснення такої послідовності дій: формування вибірки підприємств; збір вихідних даних (зокрема, про прибутки та видатки кожного з підприємств у звітному періоді); прогнозування можливого зростання цін на ті види енергоресурсів, які споживаються досліджуваними підприємствами; розрахунок величини зменшення операційного прибутку кожного підприємства у випадку зростання цін на енергоресурси у разі відмови від реалізації адаптаційних заходів; розрахунок величини зменшення операційного прибутку кожного підприємства у випадку зростання цін на енергоресурси у разі реалізації адаптаційних заходів; сумування відповідних значень, розрахованих на попередніх двох етапах дій, та визначення із використанням формули (2) усередненого рівня стійкості за групою досліджуваних підприємств до можливого зростання цін на енергетичні ресурси.

З метою апробації запропонованих методичних підходів стосовно оцінювання стійкості підприємств до можливого зростання цін на енергоресурси було сформовано вибірку із

**Таблиця 2. Дані про усереднений рівень стійкості досліджуваних підприємств агропромислового комплексу до можливого зростання цін на енергоресурси залежно від середнього темпу такого зростання**

Середній темп зростання цін на енергетичні ресурси, які споживаються досліджуваними підприємствами	Усереднений рівень стійкості підприємств, частки одиниці		
	Сільськогосподарські підприємства	Переробні підприємства	Агропромислові підприємства
1,12	0,43	0,52	0,57
1,25	0,39	0,47	0,51
1,37	0,34	0,40	0,45
1,50	0,27	0,32	0,36

Джерело: розраховано автором на основі даних про діяльність досліджуваних підприємств за 2021 рік.

тридцяти підприємств, які належать до агропромислового комплексу західного регіону України. При цьому 11 з них є сільськогосподарськими підприємствами, 10 — займаються переробкою сільськогосподарської продукції, а інші 9 — поєднують виробництво сільськогосподарської продукції з її переробкою (тобто є агропромисловими). Використовуючи описану вище послідовність дій та застосовуючи вираз (2), було здійснено оцінювання рівня стійкості досліджуваних підприємств до можливого зростання цін на енергоресурси, у тому числі — за різних темпів такого зростання. Результати цих розрахунків представлено у табл. 1 та табл. 2. При цьому залежно від розрахункової величини зазначеного рівня усі підприємства були поділені на три такі групи: підприємства з низьким рівнем стійкості до можливого зростання цін на енергоресурси (підприємства, у яких зазначений рівень не перевищує 0,3), підприємства із середнім рівнем стійкості (підприємства, у яких зазначений рівень знаходиться у діапазоні від 0,3 до 0,6) та підприємства із високим рівнем стійкості (підприємства, у яких зазначений рівень перевищує 0,6).

Як впливає з даних, наведених у табл. 1, усереднений рівень стійкості за групами підприємств до можливого зростання цін на енергетичні ресурси є не дуже високим — при очікуваному значенні середнього темпу такого зростання, рівному 1,25, зазначений рівень коливається від 0,39 (для сільськогосподарських підприємств) до 0,51 (для агропромислових підприємств). При цьому переважна більшість досліджуваних підприємств належить до груп підприємств із низьким та середнім рівнями стійкості до можливого зростання цін на енергоресурси. Також, як видно з даних табл. 2, із зростанням цін на енергоресурси усереднений рівень стійкості досліджуваних підприємств до такого зростання відчутно зменшується. Отже, зростання цін на енергоресурси матиме у цілому негативний вплив на прибутковість досліджуваних підприємств.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Оцінювання стійкості підприємства до можливого зростання цін на енергоресурси повинно базуватися на відомостях про значення двох властивостей підприємства, а саме: його вразливості до зростання цін на енергетичні ресурси та здатності підприємства адаптуватися до такого зростання.

Розглядаючи закономірності функціонування механізмів адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси, варто виокремлювати результуючі показники та параметри такої адаптації. При цьому зміна результуючих показників характеризуватиме результати цієї адаптації, тоді як зміна параметрів адаптації відображатиме сам процес її здійснення. Зокрема, до результуючих показників адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси можна віднести їх операційний або чистий прибуток. Щодо параметрів адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси, то їх прикладом є показники витрат різних видів енергоресурсів на одиницю певної продукції.

Оцінювання стійкості підприємств до можливого зростання цін на енергоресурси повинно передбачати здійснення такої послідовності дій: формування вибірки підприємств; збір вихідних даних (зокрема, про прибутки та видатки кожного з підприємств у звітному періоді); прогнозування можливого зростання цін на ті види енергоресурсів, які споживаються досліджуваними підприємствами; розрахунок величини зменшення операційного прибутку кожного підприєм-

ства у випадку зростання цін на енергоресурси у разі відмови від реалізації адаптаційних заходів; розрахунок величини зменшення операційного прибутку кожного підприємства у випадку зростання цін на енергоресурси у разі реалізації адаптаційних заходів; сумування відповідних значень, розрахованих на попередніх двох етапах дій, та визначення усередненого рівня стійкості досліджуваних підприємств до можливого зростання цін на енергетичні ресурси.

Результати емпіричного аналізу показали, що усереднений рівень стійкості досліджуваних підприємств агропромислового комплексу України до можливого зростання цін на енергетичні ресурси є не дуже високим — при очікуваному темпі такого зростання, рівному 1,25, зазначений рівень коливається від 0,39 (для сільськогосподарських підприємств) до 0,51 (для агропромислових підприємств). При цьому із зростанням цін на енергоресурси цей рівень відчутно зменшується.

Використання запропонованих методичних засад у практиці діяльності суб'єктів господарювання дасть змогу оцінити їх здатність щодо збереження належного рівня економічної стійкості за певного темпу зростання цін на енергоресурси. Подальші дослідження повинні передбачати, зокрема, побудову формалізованих моделей адаптації підприємств до зростання цін на енергоресурси.

#### Література:

1. Артимонова І. В. Класифікація чинників і видів господарських ризиків аграрних підприємств. Економіка та управління АПК: збірник наукових праць. 2012. № 7 (93). С. 20—25.
2. Башнянин Г. І., Лінтур І. В. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 98—101.
3. Бержанір І. А. Діагностика фінансової стійкості підприємств України. Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 34—39.
4. Бірченко Н. О. Економічна оцінка ризиків основної діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Вісник СНАУ "Економіка та менеджмент". 2009. Вип. 4. С. 76—82.
5. Гапак Н. М., Капштан С. А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2014. Вип. 42. С. 191—196.

6. Головка Р. А. Формування ризик-менеджменту фермерських господарств. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 236—240.

7. Гудзь Т. П. Діагностика статичної та динамічної фінансової рівноваги підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1 (62). С. 180—186.

8. Жукевич С. М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід. Інноваційна економіка. 2016. № 5—6 (63). С. 206—211.

9. Копчак Ю. С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства. Вісник СумДУ. 2004. № 9 (68). С. 23—34.

10. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Petrushka T. Devising a Toolset for Assessing the Potential of Loan Financing of Projects Aimed at Implementing Energy-Saving Technologies. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. № 4 (13), P. 15—33.

11. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Koleshchuk O. Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 6(1), P. 6—16.

12. Нужна С. А. Математичні аспекти моделювання та планування діяльності агропромислових підприємств в умовах невизначеності. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2016. № 3. С. 128—133.

13. Тимошик М. М. Оцінювання ризиків промислового підприємства в різних умовах функціонування. Вісник Одеського національного університету ім. Мечникова. 2018. Вип. 6 (71). С. 94—100.

14. Янковий О. Г., Кошельок Г. В. Діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства на основі грошових потоків. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 2—3 (63—64). С. 69—78.

#### References:

1. Artimonova, I. V. (2012), "Classification of factors and types of economic risks of agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia APK: zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 7 (93), pp. 20—25.

2. Bashnianyn, H. I. and Lintur, I. V. (2016), "Financial stability of business entities and ways to improve it", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 2, pp. 98—101.

3. Birchenko, N. O. (2009), "Economic assessment of risks of the main activity of agricultural producers", *Visnyk SNAU "Ekonomika ta menedzhment"*, vol. 4, pp. 76—82.

4. Berzhanir, I. A. (2013), "Diagnosis of financial stability of Ukrainian enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 10, pp. 34—39.

5. Hapak, N. M. and Kapshtan, S. A. (2014), "Features of determining the financial stability of enterprises", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Serii: Ekonomika*, vol. 42, pp. 191—196.

6. Holovko, R. A. (2020), "Formation of risk management of farms", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 236—240.

7. Hudz', T. P. (2017), "Diagnosis of static and dynamic financial equilibrium of the enterprise", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1 (62), pp. 180—186.

8. Zhukevych, S. M. (2016), "Diagnosis of financial and economic stability of the business entity: a conceptual approach", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 5—6 (63), pp. 206—211.

9. Kopchak, Yu. S. (2004), "Problems of diagnostics of a financial condition and stability of functioning of the enterprise", *Visnyk SumDU*, vol. 9 (68), pp. 23—34.

10. Lesinskyi, V. Yemelyanov, O. Zarytska, O. Symak, A. and Petrushka, T. (2021), "Devising a Toolset for Assessing the Potential of Loan Financing of Projects Aimed at Implementing Energy-Saving Technologies", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 4 (13), pp. 15—33.

11. Lesinskyi, V. Yemelyanov, O. Zarytska, O. Symak, A. and Koleshchuk, O. (2018), "Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 6 (1), pp. 6—16.

12. Nuzhna, S. A. (2016), "Mathematical aspects of modeling and planning of agro-industrial enterprises in conditions of uncertainty", *Visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho ahrarnoekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 128—133.

13. Tymoshyk, M. M. (2018), "Risk assessment of an industrial enterprise in different operating conditions", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu im. Mechnykova*, vol. 6 (71), pp. 94—100.

14. Yankovyj, O. H. and Koshel'ok, H. V. (2017), "Diagnosis of financial and economic stability of the enterprise on the basis of cash flows", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 2—3 (63—64), pp. 69—78.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

УДК 332.3(4)

О. В. Лазарева,

д. е. н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1050-7118>

А. І. Ковальова,

магістр, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1554-354X>

В. В. Юзва,

магістр, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0355-0545>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.20

## ПОБУДОВА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

O. Lazarieva,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management the Landed Resources,  
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv, Ukraine

A. Kovalova,

Master's degree, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv

V. Yuzva,

Master's degree, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolayiv

### CONSTRUCTION OF THE EUROPEAN LAND USE MODEL IN THE POST-WAR PERIOD

Метою статті є вироблення стратегічних підходів у землекористуванні, дотримання яких сприятиме утвердженню європейської моделі землекористування у поствоєнний період.

В процесі дослідження вивчено особливості використання земельних ресурсів в країнах Європейського Союзу, таких як Швеція, Фінляндія, Словенія, Латвія, Естонія, Німеччина, Чехія, Словаччина, Австрія Нідерланди, Швейцарія, Австрія, Франція, Іспанія та Італія, Данія, який засвідчив, що за кордоном вагоме значення мають пріоритет ґрунтоохоронних заходів, ландшафтне впорядкування території, ведення органічного виробництва, заходи з територіального планування тощо.

Запропоновано стратегічні підходи у землекористуванні, такі як ґрунтозахисні, фінансові, заходи по співпраці з місцевою владою, заходи з точки зору ефективності та заходи по відновленню конкурентних переваг землекористування, які на умовах синергетичної взаємодії та на засадах емерджентності сприятимуть побудові європейської моделі землекористування.

The purpose of the article is to develop strategic approaches in land use, the observance of which will contribute to the establishment of the European model of land use in the post-war period.

In the course of the research, the peculiarities of the use of land resources in the countries of the European Union, such as Sweden, Finland, Slovenia, Latvia, Estonia, Germany, the Czech Republic, Slovakia, Austria, the Netherlands, Switzerland, Austria, France, Spain and Italy, Denmark were studied, which testified that abroad, the priority of soil protection measures, landscape arrangement of the territory, conducting organic production, territorial planning measures, etc., are of great importance.

Strategic approaches in land use are proposed, such as soil protection, financial, measures for cooperation with local authorities, measures from the point of view of efficiency and measures to restore competitive advantages of land use, which will contribute to the construction of a European model of land use under the conditions of synergistic interaction and on the basis of emergency.

When implementing soil protection measures, it is important to observe such measures as carrying out an ecological assessment of territories, monitoring soil cover changes, developing pilot projects for the revival of territories, agrotechnical land reclamation where possible, involving international institutions for the restoration of disturbed territories, gradual restoration of soil cover.

In compliance with financial measures, it is imperative to maintain a comprehensive plan for the development of territories, to prevent shadow leasing of land plots, to attract investments, to use grant funds for the restoration of disturbed territories, and to stimulate the use of the latest technologies.

Such measures of cooperation with local authorities as the adoption of projects aimed at restoring disturbed territories, improving the ecological infrastructure of territories, normalizing land use relations in accordance with current legislation, conducting diversified production, and creating favorable conditions for the activities of economic entities on land are proposed.

Important measures from the point of view of efficiency are the provision of subsidies and benefits for the restoration of production, the development of soft skills and hard skills, the retraining of part of the population for the reconstruction of production, the concentration of joint efforts of stakeholders, and the use of digitalization opportunities.

The main measures to restore competitive advantages are proposed as conducting production based on the achievements of scientific and technological progress, identifying disturbed territories with the aim of restoring competitive advantages thanks to an emergent component, specifying and focusing priorities for the development of competitive land use advantages, building a diversified business strategy, using high-tech innovative solutions.

*Ключові слова: європейський простір, земельні ресурси, землекористування, поствоєнний період, ґрунтозахисні заходи, фінансові заходи, співпраця із місцевою владою, ефективність землекористування, конкурентні переваги.*

*Key words: European space, land resources, land use, post-war period, soil protection measures, financial measures, cooperation with local authorities, land use efficiency, competitive advantages.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Враховуючи, що земля є головним фактором виробництва, а також рушієм розвитку продуктивних сил суспільства, велике значення має формування таких правил гри у сфері землекористування та земельного обігу у післявоєнний період, які б передбачали використання дієвих інструментів, спрямованих на функціонування беззбиткового виробництва у сфері розвитку продуктивних сил.

Втрати землекористування, спричинені повномасштабною війною, складають сьогодні, відповідно до даних Центру досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки та Міністерства аграрної політики і продовольства України, складають біля 41,1 млрд доларів [1]. За 2022 і 2023 рік відбулось зниження середньомісячної кількості транзакцій купівлі-продажу земельних ділянок у порівнянні з 2021 роком на 81 та 56% [2, с. 7]. Негативний вплив військових дій на стан та продуктивність ґрунтів, замінування територій, вирви від снарядів та обстрілів, знищення військової техніки, фізичне пошкодження у багатьох випадках ділянок спричиняють важкі соціально-економічні наслідки, що ставить на порядок денний необхідність розробки першочергових дій, спрямованих на екологічно стале відновлення земельних ділянок та ландшафтів.

Це потребує відповідно розробки дієвої системи заходів, що за умови комплексної взаємодії на засадах емерджентності, спрямованих на поступальну післявоєнну відбудову територій та знищених у багатьох випадках виробничих потужностей, задля забезпечення повноцінного безперебійного ведення виробництва на землі.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В період сьогодення пошуку ринково-орієнтованого землекористування, враховуючи досвід країн Європи, присвячено низку публікацій. Зокрема, європейська практика землекористування досліджується в наукових публікаціях Олени Бородіної [3]. Зокрема наголошується, що інтенсивна земельна концентрація призводить до негативних соціально-економічних наслідків. Скиба М.В. стверджує, що найбільшою популярністю в країнах ЄС користуються земельні банки, земельна іпотека, пільги з кредитування, земельний та екологічний податки, штрафи, оренда, нормативна оцінка землі тощо [4, с. 99]. Попрозман Н.В. [5], проаналізувавши міжнародний досвід землекористування, викладає думку, що європейські країни характеризуються відсутністю мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення та спрощене формування вартості та площ земельних ділянок. Групою дослідників [6] наголошується на необхідності по-

шуку оптимальної моделі сталого розвитку як основи забезпечення продовольчої безпеки. Захарченко В.І. [7] стверджує, що українська модель ринку землі входить в протиріччя з фундаментальними теоретичними положеннями в галузі земельних відносин, що особливо ілюструється внаслідок військових дій. В науковій праці Івашків І. [8] аналізуються підходи щодо розробки стратегії сталого розвитку територій на засадах раціонального землекористування, здійснюється порівняльна характеристика землекористування в Україні та країнах Європи.

Їхні праці, безперечно, заслуговують на увагу. Разом з тим, потребує необхідності виокремлення стратегічних підходів щодо побудови європейської моделі землекористування у післявоєнний період, що і зумовило вибір теми дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вироблення стратегічних підходів у землекористуванні, дотримання яких сприятиме утвердженню європейської моделі землекористування у поствоєнний період.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Спочатку коротко вдамося в аналіз особливостей використання земельних ресурсів в країнах європейського простору, що допоможе, на основі вивчених тенденцій, обґрунтувати основні підходи щодо вироблення елементів стратегії європейської моделі землекористування.

Так, в таких країнах, як Швеція, Фінляндія, Словенія, Латвія, Естонія заліснені території відіграють важливу еколого-економічну роль та становлять у загальній площі близько 50-60%. У більшості країн-членів ЄС частка сільськогосподарських угідь в загальній структурі посівів становить від 17 до 35% загальної площі земель, а частка пасовищ — від 11 до 13% [9, с. 120]. Хоча й близько 1,7% від площі країн ЄС становлять території без рослинного покриву, піддані опустелюванню та процесам деградації [10, с. 92]. В таких країнах як Німеччина, Чехія, Словаччина, Австрія з метою покращення екологічного стану здійснюється ландшафтне впорядкування території [11, с. 76]. За здійснення контролю за забрудненням земель, за дотриманням ґрунтоохоронних заходів та заходів, що сприяють підтримці ландшафтів, країнам Європейського Союзу також надаються дотації. Для реалізації заходів щодо покращення ландшафтів, а також збереження їхнього територіального балансу та розвитку органічного

сільськогосподарського виробництва виділяються кошти в розмірі 25% [12, с. 177]. У таких країнах як Нідерланди, Швейцарія, Австрія та Франція територіальне планування охоплює не лише економічну сферу, а й соціальну та стан навколишнього природного середовища. В Іспанії, Франції та Італії територіальне планування складає частину економічного планування і є пов'язаним з територією цих країн [13]. Європейські країни характеризуються високим рівнем орендної за землі сільськогосподарського призначення. Так, у Німеччині, Нідерландах та Данії — приблизно понад 200 євро за 1 га ріллі [14]. У деяких країнах Європи юридичні особи на мають право на оренду і купівлю сільськогосподарських угідь, купити землю сільськогосподарського призначення можуть лише ті особи, які на момент придбання землі вже вели сільськогосподарське виробництво [15, с. 133].

Отже, аналіз особливостей використання земельних ресурсів в європейських країнах свідчить, що за кордоном вагоме значення мають пріоритет ґрунтоохоронних заходів, ландшафтне впорядкування території, ведення органічного виробництва, заходи з територіального планування тощо.

Далі, вдамося безпосередньо до можливості зробити спробу запропонувати новітні підходи, що сприятимуть побудові моделі землекористування в Україні після повномасштабної війни, яку з успіхом можна впровадити в країнах європейського простору.

Вважаємо, в умовах українських реалій у поствоєнний період необхідним є вироблення важливих стратегічних підходів, які б на умовах синергетичної взаємодії та на засадах емерджентності сприяли б побудові європейської моделі землекористування.

Так, з точки зору емерджентного підходу, важливим є запровадження таких ґрунтозахисних заходів:

- встановлення вмісту забруднюючих речовин у ґрунті з метою здійснення екологічної оцінки територій, що зазнали забруднення;
- запровадження моніторингу змін ґрунтового покриву внаслідок дії забруднюючих речовин з метою визначення першочергових пріоритетів щодо відновлення;
- розробка пілотних проектів, що сприятимуть поступовому відродженню порушених територій внаслідок проведення реабілітаційних заходів;
- здійснення заходів з агротехнічної меліорації ґрунтів на ділянках, де це є наразі можливим, щоб сприяло поступовому відновленню

агрофізичних властивостей ґрунту, що зазнав пошкодження;

— залучення міжнародних інституцій для боротьби з наслідками ведення бойових дій та відновлення придатності ґрунтів для використання;

— впровадження в дію виважених рішень щодо обробітку ґрунту, який зазнав впливу військових дій, а також розробка механізму відновлення ґрунтового покриву після вибухових речовин та металевих уламків снарядів тощо.

З точки зору фінансового підходу, важливим є впровадження низки таких можливих пріоритетних заходів як:

— передбачення обов'язкових комплексних планів розвитку територіальних громад, що сприятиме збільшенню податкових надходжень, залученню інвестицій та дотацій на відновлення зруйнованих територій;

— недопущення тіньової оренди земельних ділянок, внаслідок чого громада та бюджет зазнають збитків, а легально працюючи виробники втрачають конкурентоспроможність;

— залучення інвестицій, які б не тільки забезпечували відновлення порушених територій внаслідок бойових дій, а й сприяли як і збільшенню податкових надходжень, так і створення нових робочих місць;

— використання грантових коштів для відновлення порушених територій, зруйнованих інфраструктурних об'єктів, запуск програм пільгового кредитування переважно в умовах сьогодні за рахунок донорських коштів;

— стимулювання застосування високих технологій для налагодження конкурентного середовища, реструктуризація виробництва на основі застосування прогресивних технологій.

Необхідними, на нашу думку, є і заходи по співпраці із місцевою владою, що сприятимуть більш конструктивному відновленню землекористування у поствоєнний період. Такими заходами, на нашу думку, є:

— підтримка місцевої влади щодо ухвалення проектів, які спрямовані на боротьбу із забрудненням та утилізацією відходів на порушених територіях, що дозволить закласти фундамент збалансованого ведення виробництва на тій чи іншій території;

— покращення екологічної інфраструктури територій, що сприятиме захисту інтересів жителів громади та дозволить облаштувати територію на засадах екологічнобезпечного підходу, покращить збалансованість ресурсного потенціалу;

— унормування відносин землекористування відповідно до чинного законодавства, що дозволить збільшити надходження до відповідних місцевих бюджетів та сприяти використанню земельних ділянок за цільовим призначенням;

— впровадження диверсифікованого виробництва на території місцевої ради, що сприятиме збільшенню надходжень до місцевих бюджетів та веденню діяльності на засадах емерджентного підходу;

— створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання на території місцевої ради, що дозволить завдяки конструктивній взаємодії жителів громади дотримуватись усталених звичаїв ведення господарювання на землі.

З точки зору підходу ефективності, доцільним є втілення наступних конструктивних заходів, що сприятимуть відродженню територій у поствоєнний період:

— надання субсидій та пільг для відновлення сільськогосподарського виробництва в районах, які постраждали унаслідок військових дій;

— розвиток soft skills і hard skills у населення, які потрібні для виконання певних завдань завдяки конструктивному діалогу та прийняттю зважених управлінських рішень;

— можлива перекваліфікація частини населення задля виконання завдань, пов'язаних з більш швидкою реконструкцією виробництва задля втілення ефективних інноваційних рішень;

— прискорення економічного зростання завдяки сконцентрованості спільних зусиль стейкхолдерів, що сприятиме виваженій політиці ведення бізнесу та виробництва у поствоєнний період;

— здійснення відбудови зруйнованих виробництв завдяки можливостям діджиталізації, що дозволить відновити отримання прибутку від ведення бізнесу на землі.

Важливим, в умовах, що нині склалися, є втілення заходів по відновленню конкурентних переваг землекористування, що сприятиме переходу на конкурентоспроможне та інноваційно-орієнтоване виробництво. Такими заходами можуть бути:

— організація ведення виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу, що сприятиме конкурентоспроможності та конкурентоздатності землекористування в умовах ринкових відносин;

— комплексне обстеження земель з метою виявлення порушених територій та їх віднов-

лення для втілення заходів, що сприятимуть відновленню конкурентних переваг землекористування завдяки емерджентній взаємодії складових виробництва;

— конкретизація та фокусування пріоритетів розвитку конкурентних переваг землекористування з огляду на виклики сучасності та майбутнє, що сприятиме покращенню якісних параметрів сільськогосподарської продукції та підвищенню показників виробництва;

— побудова диверсифікованої стратегії ведення бізнесу на землі на засадах конкурентоздатності, що є передумовою розвитку конкурентоспроможного землекористування;

— використання високотехнологічних інноваційних досягнень, що сприятиме формуванню ефективної конкуренції та конкурентних відносин у поствоєнних умовах.

Поступове та поетапне впровадження зазначених заходів сприятиме утвердженню європейської моделі землекористування у поствоєнний період (рис. 1).



Рис 1. Впровадження у практику землекористування синергетичних підходів на засадах емерджентного зв'язку

Джерело: сформовано авторами.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

В процесі дослідження вивчено особливості використання земельних ресурсів в країнах Європейського Союзу, таких як Швеція, Фінляндія, Словенія, Латвія, Естонія, Німеччина, Чехія, Словаччина, Австрія Нідерланди, Швейцарія, Австрія, Франція, Іспанія та Італія, Данія.

Аналіз особливостей використання земельних ресурсів в європейських країнах засвідчив, що за кордоном вагоме значення мають пріоритет ґрунтоохоронних заходів, ландшафтне впорядкування території, ведення органічного виробництва, заходи з територіального планування тощо.

Запропоновано стратегічні підходи у землекористуванні, які на умовах синергетичної взаємодії та на засадах емерджентності сприятимуть побудові європейської моделі землекористування, такі як ґрунтозахисні, фінансові, заходи по співпраці з місцевою владою, заходи з точки зору ефективності та заходи по відновленню конкурентних переваг землекористування.

Впровадження цих підходів забезпечуватиме утвердження європейської моделі землекористування у поствоєнний період, яка б сприяла забезпеченню поступального відновлення конкурентоздатного виробництва в умовах відбудови економічного простору.

Подальші дослідження мають базуватися на вивченні механізму впровадження синергетич-

ного ефекту у сфері землекористування із розподілом його на складові у післявоєнний період.

#### Література:

1. Збитки агросектора України від війни склали понад 40 млрд доларів: уряд запускає програми підтримки виробників. URL: [https://lb.ua/blog/infosecurity\\_institute/542993\\_zbitki\\_agrosektora\\_ukraini\\_vid\\_viyuni.html](https://lb.ua/blog/infosecurity_institute/542993_zbitki_agrosektora_ukraini_vid_viyuni.html) (дата звернення: 03.11.2023).

2. Нів'євський О., Нейтер Р., Юрченко Е., Манжура Д. Земельний ринок в Україні. Аналітичний огляд. Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки (KSE Агроцентр). 30 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/06/Analitichnii---oglyad-stanu-zemelnogo-rinku-v-Ukraini-6.pdf> (дата звернення: 03.11.2023).

3. Бородіна О., Яровий В. Європейська практика регулювання земельних відносин: загрози та виклики. Дзеркало тижня. — Випуск № 28. 10.08.18. URL: [https://dt.ua/macrolevel/yevropeyska-praktika-regulyuvannya-zemelnih-vidnosin-zagrozi-ta-vikliki-283559\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/yevropeyska-praktika-regulyuvannya-zemelnih-vidnosin-zagrozi-ta-vikliki-283559_.html) (дата звернення: 03.11.2023).

4. Скиба М.В. Управління земельними ресурсами: досвід країн Європейського Союзу. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 93—101. URL: [https://www.econ-vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/18.pdf](https://www.econ-vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/18.pdf) (дата звернення: 04.11.2023).

5. Попрозман Н.В., Коробська А.О. Особливості міжнародного досвіду регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення та їх адаптація до українських реалій. Ефективна економіка. № 11. 2020. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/13.pdf) (дата звернення: 04.11.2023).

6. Побудова європейської моделі сільськогосподарського землекористування в інтересах сталого розвитку. Erasmus-JMO-2022-Module. URL: <https://belus.mnau.edu.ua/> (дата звернення: 04.11.2023).

7. Захарченко В.І. Теоретичні засади земельної реформи в Україні з позицій суспільного відтворення та російської воєнної агресії. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип. 19, Т. 2. С. 9—28. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6935/7197> (дата звернення: 04.11.2023).

8. Івашків І. Економічний механізм землекористування в європейських країнах в умовах сталого розвитку. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 4. С. 125—133. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2310/6565657114> (дата звернення: 04.11.2023).

9. Raggi M., Sardonini L., Viaggi D. The effects of the Common Agricultural Policy on exit strategies and land reallocation. Land Use Policy. 2013. P. 114—125. URL: [https://www.researchgate.net/publication/257098647\\_The\\_effects\\_of\\_the\\_Common\\_Agricultural\\_Policy\\_on\\_exit\\_strategies\\_and\\_land\\_re-allocation](https://www.researchgate.net/publication/257098647_The_effects_of_the_Common_Agricultural_Policy_on_exit_strategies_and_land_re-allocation) (дата звернення: 05.11.2023).

10. Чумаченко О.М., Кривов'яз Є.В. Особливості використання земельних ресурсів європейських країн. Формування ринкових відносин в Україні. № 9 (220). 2019. С. 88-96. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=\\_20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=frvu\\_2019\\_9\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=_20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2019_9_15) (дата звернення: 05.11.2023).

11. Свиридова Л.А. Світовий досвід державного адміністрування використання та охорони земель із врахуванням вимог екологічної безпеки. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. № 4. 2016. С. 74—83. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view-ByFileId/71064.pdf> (дата звернення: 05.11.2023).

12. Львіна М. Фінансові механізми забезпечення соціально-екологічного розвитку сільських територій ЄС. Економіка природокористування і охорони довкілля: [зб. наук. пр.]. К.: ДУ ІЕПСП НАН України, 2015. С. 173—187.

13. Лахоцька Е.А. Сучасне просторове планування у країнах Європи та України. Матеріали III-ї Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції "Стан і перспективи природокористування в Україні" 21-25 травня 2018 року, м. Ужгород: Вид-во УжНУ "Говерла", 2018. 102 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21558/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202.docx> (дата звернення: 05.11.2023).

14. Томашук І.В. Аналітичний аспект розвитку земельного потенціалу України: оренда землі. Інфраструктура ринку. 2017. № 11. С. 139—147.

15. Стоянова-Коваль С.С., Бужора А.А. Світовий досвід регулювання ринку землі. Economic Bulletin of the Black Sea Littoral. 2021, Issue 1. С. 128—137. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/13/11> (дата звернення: 05.11.2023).

#### References:

1. Institute Information Security (2023), "The losses of the agricultural sector of Ukraine from

the war amounted to more than 40 billion dollars: the government is launching programs to support producers", available at: [https://lb.ua/blog/infosecurity\\_institute/542993\\_zbitki\\_agro-sektora\\_ukraini\\_vid\\_viyini.html](https://lb.ua/blog/infosecurity_institute/542993_zbitki_agro-sektora_ukraini_vid_viyini.html) (Accessed 03 November 2023).

2. Nivievsky, O., Neyter, R., Urchenko, E. and Manjura, D. (2023), "Land market in Ukraine. Analytical review", Center for Food and Land Use Research at the Kyiv School of Economics, (KSE Agricultural center), available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/06/Analitichnii---oglyad-stanu-zemel'nogo-rinku-v-Ukrai--ni-6.pdf> (Accessed 03 November 2023).

3. Borodina, O. and Yarovy, V. (2018), "European practice of regulating land relations: threats and challenges", *Mirror of the week*, Vol. 28, available at: [https://dt.ua/macrolevel/yevropeyska-praktika-regulyuvannya-zemelnih-vidnosin-zagrozi-ta-vikliki-283559\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/yevropeyska-praktika-regulyuvannya-zemelnih-vidnosin-zagrozi-ta-vikliki-283559_.html) (Accessed 03 November 2023).

4. Skyba, M.V. (2020), "Management of land resources: experience of the countries of the European Union", *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, Vol. 31 (70), Issue 3, pp. 93—101, available at: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/18.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/18.pdf) (Accessed 04 November 2023).

5. Poprozman, N.V. and Korobska, A.O. (2020), "Peculiarities of the international experience of regulating the agricultural land market and their adaptation to Ukrainian realities", *Efficient economy*, Vol. 11, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/13.pdf) (Accessed 04 November 2023).

6. Erasmus-JMO-2022-Module (2023), "Building a European model of agricultural land use in the interests of sustainable development", available at: <https://belus.mnau.edu.ua/> (Accessed 04 November 2023).

7. Zaharchenko, V.I. (2023), "Theoretical principles of land reform in Ukraine from the standpoint of social reproduction and Russian military aggression", *Actual problems of the development of the economy of the region*, Vol. 19., no. 2, pp. 9—28, available at: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6935/7197> (Accessed 04 November 2023).

8. Ivashkiv, I. (2021), "The economic mechanism of land use in European countries in conditions of sustainable development", *Economic analysis*, Vol. 31, no. 4, pp. 125—133, available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2310/65657114> (Accessed 04 November 2023).

9. Raggi M., Sardonini L. and Viaggi D. (2013). "The effects of the Common Agricultural Policy on exit strategies and land reallocation", *Land Use Policy*, pp. 114—125, available at: [https://www.researchgate.net/publication/257098647\\_-The\\_effects\\_of\\_the\\_Common\\_Agricultural\\_Policy\\_on\\_exit\\_strategies\\_and\\_land\\_re-allocation](https://www.researchgate.net/publication/257098647_-The_effects_of_the_Common_Agricultural_Policy_on_exit_strategies_and_land_re-allocation) (Accessed 05 November 2023).

10. Chumachenko, O.M. and Kryvoviyaz, Ye.V. (2019), "Peculiarities of the use of land resources in European countries", *Formation of market relations in Ukraine*, Vol. 9 (220), pp. 88—96, available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK-&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=frvu\\_2019\\_9\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK-&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2019_9_15) (Accessed 05 November 2023).

11. Sviridova, L.A. (2016), "World experience of state administration of land use and protection, taking into account environmental safety requirements", *Land management, cadastre and land monitoring*, Vol. 4, pp. 74—83, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy-FileId/71064.pdf> (Accessed 05 November 2023).

12. Ilyna, M. (2015), "Financial mechanisms for ensuring the socio-ecological development of rural areas of the EU", *Ekonomika pryrodokorystuvannya i okhorony dovkillia*

13. [Economics of nature use and environmental protection: collection of scientific papers], *DU IEPSR NAN Ukraine*, Kyiv, Ukraine, pp. 173—187.

14. Lahocka, E.A. (2018), "Modern spatial planning in European countries and Ukraine", *Materialy III-i Vseukrains'koi naukovopraktychnoi internet-konferentsii "Stan i perspektyvy pryrodokorystuvannya v Ukraini" [Materials of the 3rd All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference "State and Prospects of Nature Management in Ukraine"]*, Publishing House of UzhNU "Hoverla", Uzhhorod, Ukraine, May 21-25, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21558/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202.docx> (Accessed 05 November 2023).

15. Tomachuk, I.V. (2017), "Analytical aspect of development of land potential of Ukraine: land lease", *Market infrastructure*, Vol. 11, pp. 139—147.

16. Stoyanova-Koval, S.S. and Buyora, A.L. (2021), "Global experience of regulating the land market", *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*, vol. 1, pp. 128—137, available at: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/13/11> (Accessed 05 November 2023).

*Стаття надійшла до редакції 05.11.2023 р.*

УДК 657.6:657.44

Т. О. Меліхова,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>

А. Б. Громов,  
магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-3130-4464>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.27

## УДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТУВАННЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ

T. Melikhova,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,  
Engineering Educational and Scientific Institute im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya  
A. Hromov,  
Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute  
im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

### IMPROVEMENT OF DOCUMENTATION OF ACCOUNTING AND QUALITY CONTROL OF FINISHED PRODUCTS TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION AND AUDIT METHODOLOGY

У сучасних умовах прибутки підприємства залежать від якості готової продукції. Для підтримки іміджу підприємства та збереження високої якості готової продукції треба досліджувати її стадії життєвого циклу від виникнення і зростання до спаду. Також визначають чисту вартість реалізації готової продукції. Отже, тема дослідження документування обліку та контролю якості продукції має значну актуальність на сьогодні.

Метою роботи є удосконалення документування обліку та контролю якості готової продукції для підвищення ефективності організації та методики проведення аудиту.

Метою контролю якості готової продукції є визначення чистої вартості реалізації готової продукції, проведення випробування для визначення її якості, встановлення правильності ведення обліку та відображення у звітності.

Завдання проведення контролю якості готової продукції полягає в перевірці: визначення чистої вартості реалізації готової продукції, якості продукції в залежності від стадій життєвого циклу, встановлення відповідності якості готової продукції, контролю якості готової продукції, випробування готової продукції.

У роботі удосконалено документування контролю якості готової продукції, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована методика проведення перевірки надасть змогу охопити всі аспекти обліку якості готової продукції на підприємстві, дослідити правильність, своєчасність, законність відображення в обліку, вчасно виявити порушення, провести якісну перевірку для покращення організації та методики проведення аудиту.

Для удосконалення документування обліку запропоновані відомості, а саме відомості: визначення чистої вартості реалізації готової продукції, контролю якості готової продукції в залежності від життєвого циклу, відповідності якості готової продукції, контролю якості готової продукції, випробування готової продукції. Розроблені форми первинних документів поліпшать ведення обліку, зменшать час на відображення господарських операцій, попередять брак та підвищать якість готової продукції.

In modern conditions, the company's profits depend on the quality of finished products. In order to maintain the company's image and maintain the high quality of finished products, it is necessary to study its life cycle stages from emergence and growth to decline. They also determine the net sales value of finished products. Therefore, the research topic of accounting documentation and product quality control has significant relevance today.

The purpose of the work is to improve the documentation of accounting and quality control of finished products to increase the efficiency of the organization and the audit methodology.

The purpose of quality control of finished products is to determine the net sales value of finished products, to conduct tests to determine their quality, to establish the correctness of accounting and reporting.

The task of quality control of finished products consists in checking: determining the net cost of selling finished products, quality of products depending on the stages of the life cycle, establishing conformity of the quality of finished products, quality control of finished products, testing of finished products.

The work improved the documentation of quality control of finished products, which, unlike the existing ones, includes: an internal control test, a general plan, a program, working documents. The proposed audit methodology will make it possible to cover all aspects of accounting for the quality of finished products at the enterprise, to investigate the correctness, timeliness, legality of accounting, to detect violations in a timely manner, to conduct a quality audit to improve the organization and audit methodology.

To improve accounting documentation, information is proposed, namely: determination of the net cost of sales of finished products, quality control of finished products depending on the life cycle, compliance with the quality of finished products, quality control of finished products, testing of finished products. The developed forms of primary documents will improve record keeping, reduce the time for displaying business transactions, prevent shortages and increase the quality of finished products.

---

*Ключові слова: документування обліку, облік, відомості, контроль, перевірка, якість, готова продукція, тест, план, програми, робочі документи, організація і методика аудиту.*

*Key words: accounting documentation, accounting, information, control, inspection, quality, finished products, test, plan, programs, working documents, organization and audit methodology.*

## **ВСТУП**

У сучасних умовах прибутки підприємства залежать від якості готової продукції. Для підтримки іміджу підприємства та збереження високої якості готової продукції треба досліджувати її стадії життєвого циклу від виникнення і зростання до спаду. Також визначають чисту вартість реалізації готової продукції. Отже, тема дослідження документування обліку та контролю якості продукції має значну актуальність на сьогодні.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблемними питаннями документування обліку та контролю якості готової продукції займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Дерій В.А., Іванова Н.А., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П.,

Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Савченко В.Я., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф. та інші. Авторі розглядають дане питання зі своєї точки зору та акцентують увагу на різних аспектах ведення обліку та проведення контролю готової продукції. Проте саме питання якості готової продукції розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

## **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою роботи є удосконалення документування обліку та контролю якості готової продукції для підвищення ефективності організації та методики проведення аудиту.

Метою контролю якості готової продукції є визначення чистої вартості реалізації готової продукції, проведення випробування для визначення її якості, встановлення правильності ведення обліку та відображення у звітності.

Таблиця 1. Тест внутрішнього контролю перевірки якості готової продукції

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Інформація відсутня	Так	Ні	Примітки
1	Чи визначається на підприємстві для продукції виробничо-технічного призначення показники продуктивності: - потужність двигуна; - швидкість; - продуктивність верстата; - вантажопідйомність; - пробіг шин до їх зносу; - відсоток корисної речовини в сировині та ін.				
2	Чи визначається на підприємстві показники економічності використання: - частка маси виробу (на одиницю основного показника якості); - коефіцієнт використання матеріальних ресурсів; коефіцієнт корисної дії та ін.				
3	Чи визначається на підприємстві показники надійності: - безвідмовність; - збережувальність; - ремонтпридатність; - довговічність виробу.				
4	Чи визначається на підприємстві показники технологічності, що характеризують ефективність (економічність) конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці під час виготовлення і ремонту продукції: блочності та агрегатності конструкцій, що вказують на простоту монтажу виробу, питому <u>трудомісткість</u> , матеріало- і енергосмість, коефіцієнт раціонального використання прогресивних матеріалів у виробі				
5	Чи визначається на підприємстві ергономічні показники, що відображають взаємодію людини з виробом, дають змогу визначити зручність і безпеку експлуатації виробів: -зусилля, необхідні для керування трактором; - розташування ручки в холодильнику; - кондиціонер у кабіні баштового крана; - освітленість; - температуру; - вологість; - запиленість; - шум; - вібрацію; - випромінювання; - концентрацію чадного газу і водяних парів у продуктах горіння; - розташування і зручність сидіння; - органів керування; - раціональність інтер'єру і робочого місця.				
6	Чи визначається на підприємстві Естетичні показники, які характеризують спроможність продукції задовольняти потребу в красі: - зовнішній вигляд; - гармонійність; - цілісність; - інформаційна промовистість; - оригінальність; - раціональність і краса форм; - відповідність середовищу; - стилю; - моді; - досконалість виконання; - стабільність товарного виду виробу.				
7	Чи визначається на підприємстві показники стандартизації та уніфікації: - відношення стандартизованих та уніфікованих частин виробу до загальної кількості частин у виробі; - коефіцієнти повторюваності; - застосовності за типорозмірами і складовими продукції.				
8	Чи визначається на підприємстві Патентно-правові показники: - патентного захисту; - патентної чистоти; - територіального поширення.				
9	Чи визначається на підприємстві показники транспортальності: - середня тривалість і вартість підготовки до перевезень; - вантажно-розвантажувальних робіт; - середня матеріаломісткість упакування.				
10	Чи визначається на підприємстві Екологічні показники: - наявність шкідливих домішок; - можливість викидів шкідливих часток; - газів; - випромінювань при зберіганні; - транспортуванні; - експлуатації продукції; - споживанні продукції.				
11	Чи визначається на підприємстві економічні показники: - ціна; - прибуток; - собівартість; - рентабельність; - трудомісткість виробу; - експлуатаційні витрати.				
12	Чи визначається на підприємстві показники безпеки: - ймовірність безпечної роботи людини протягом певного часу; - час спрацювання захисних пристроїв; електрична надійність високовольтних мереж.				
13	Чи визначається на підприємстві взаємозамінність: - інтенсивність; - наявність між елементами виробів з урахуванням їх особливості і специфічності; - зовнішніми і внутрішніми проявам				

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2. Загальний план проведення контролю якості готової продукції

Етап перевірки	Процедури контролю	Метод перевірки	Період проведення	Виконавці
Підготовчий	Знайомство з бізнесом підприємства Планування контролю готової продукції			
Основний	Перевірка визначення чистої вартості реалізації готової продукції	Документальна, по суті, арифметична, вибіркова		
	Перевірка якості продукції в залежності від стадій життєвого циклу	Документальна, по суті, арифметична, вибіркова		
	Перевірка відповідності якості готової продукції	Документальна, по суті, арифметична, вибіркова		
	Перевірка контролю якості готової продукції	Документальна, по суті, арифметична, вибіркова		
	Перевірка випробування готової продукції	Документальна, по суті, арифметична, вибіркова		
Завершальний	Складання акту перевірки			

Джерело: складено авторами.

Завдання проведення контролю якості готової продукції полягає в перевірці: визначення чистої вартості реалізації готової продукції, якості продукції в залежності від стадій життєвого циклу, встановлення відповідності якості готової продукції, контролю якості готової продукції, випробування готової продукції.

Тест внутрішнього контролю перевірки якості готової продукції подано в таблиці 1.

Одержавши в процесі попереднього планування дані про підприємство, контролер приступає до розробки загального плану контролю якості готової продукції (табл. 2). План контролю є документом організацій-

но-методологічного характеру та складається з переліку робіт на основних етапах і строків їх виконання із зазначенням джерел інформації. Контроль якості готової продукції підприємства проводиться в кілька етапів.

При проведенні контролю процедури залежать від рівня довіри до результатів попередніх перевірок. Якщо контроль буде базуватися на даних попереднього контролю, то необхідно уважно вивчити його робочі документи або детально обліку готової продукції, чи адекватним був підхід попереднього перевіряючого. Програма контролю якості готової продукції наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. Програма контролю якості готової продукції

№	Мета	Перелік процедур контролю	Критерій якості	Докази контролю	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
2	Впевнитись у якості продукції в залежності від стадій життєвого циклу	Перевірка якості продукції в залежності від стадій життєвого циклу	А, Б, В, Г, Д	Накладні, Накладні на відпуск готової продукції	ЯГП-2			
3	Впевнитись у відповідності якості готової продукції	Перевірка відповідності якості готової продукції	А, Б, В, Г, Д	Накладні, Накладні на відпуск готової продукції	ЯГП-3			
4	Впевнитись у контролі якості готової продукції	Перевірка контролю якості готової продукції	А, Б, В, Г, Д	Накладні, Накладні на відпуск готової продукції	ЯГП-4			
5	Впевнитись у випробуванні готової продукції	Перевірка випробування готової продукції	А, Б, В, Г, Д	Накладні, Накладні на відпуск готової продукції, сертифікати	ЯГП-5			

Критерії якості перевірки: наявність - А; правдивість - Б; права та зобов'язання - В; повнота - Г; вимірювання - Д; оцінку вартості - Е; подання і розкриття - Є.

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 4. Робочий документ ЯГП-1 – Перевірка визначення чистої вартості реалізації готової продукції**

№	Вид готової продукції	За даними підприємства	За даними контролю										Відхилення	
			Кількість	Первісна вартість		Причина знецінення	Очікувана ціна продажу		Витрати на завершення виробництва	Чиста вартість реалізації		Сума зменшення вартості готової продукції		
				Ціна за одиницю	Сума		Вартість за одиницю	Сума		Вартість за одиницю	Сума			

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 5. Робочий документ ЯГП-2 – Перевірка якості продукції в залежності від стадій життєвого циклу**

Вид продукції	За даними підприємства	За даними контролю				Відхилення
		Створення	Виготовлення	Експлуатація (використання)	Відновлення (ремонт)	

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 6. Робочий документ ЯГП-3 – Перевірка відповідності якості готової продукції**

Вид продукції	За даними підприємства	За даними контролю						Відхилення
		Геометричних форм і розмірів ГП	Зовнішнього вигляду ГП та документації	Фізико-механічних, хімічних та інших властивостей ГП	Внутрішнього браку ГП	Технологічних властивостей ГП	Технологічної дисципліни	

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 7. Робочий документ ЯГП-4 – Перевірка контролю якості готової продукції**

Вид продукції	За даними підприємства	За даними контролю										Відхилення	
		Стандартизація				Метрологія			Контроль за якістю продукції	Технічний контроль			
		Стандарти	Регламенти	Норми	Правила	Методи вимірювань	Засоби вимірювань	Обробка результатів		Метод контролю	Об'єкт технічного контролю		

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 8. Робочий документ ЯГП-5 – Перевірка випробування готової продукції**

Вид готової продукції	За даними підприємства					За даними аудиту					Відхилення				
	Незавершене виробництво на початок місяця, грн	Виробничі витрати за місяць, грн	Незавершене виробництво на кінець місяця, грн	Виробнича собівартість випущеної за місяць готової продукції, грн (2+3+4)	Визначення виробничої собівартості випущеної за місяць готової продукції	Незавершене виробництво на початок місяця, грн	Виробничі витрати за місяць, грн	Незавершене виробництво на кінець місяця, грн	Виробнича собівартість випущеної за місяць готової продукції, грн (7+8+9)	Визначення виробничої собівартості випущеної за місяць готової продукції	Незавершене виробництво на початок місяця, грн	Виробничі витрати за місяць, грн	Незавершене виробництво на кінець місяця, грн	Виробнича собівартість випущеної за місяць готової продукції, грн	Визначення виробничої собівартості випущеної за місяць готової продукції
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 9. Відомість визначення чистої вартості реалізації готової продукції**

Вид готової продукції	Матеріальні витрати	Витрати на заробітну плату	Витрати на ЄСВ	Витрати на амортизацію	Інші витрати	Разом

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 10. Відомість контролю якості готової продукції в залежності від життєвого циклу**

Вид готової продукції	Матеріальні витрати	Витрати на заробітну плату	Витрати на ЄСВ	Витрати на амортизацію	Інші витрати	Разом

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 11. Відомість відповідності якості готової продукції**

Вид готової продукції	База розподілу за нормальною потужністю, прями витрати	Загальновиробничі витрати за нормальною потужністю, у тому числі:		Сума постійних загальновиробничих витрат, що припадає на одиницю бази розподілу за нормальної потужності (4÷2)	База розподілу за фактичною потужністю, прями витрати	Фактичні загальновиробничі витрати, у тому числі:		Постійні розподілені загальновиробничі витрати (6×5)	Постійні нерозподілені загальновиробничі витрати (8-9)
		змінні загальновиробничі витрати	постійні загальновиробничі витрати			змінні загальновиробничі витрати	постійні загальновиробничі витрати		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 12. Відомість контролю якості готової продукції**

Вид готової продукції	Прямі витрати, грн					Змінні загальновиробничі витрати (субрахунок 911), грн	Постійні розподілені загальновиробничі витрати (субрахунок 912), грн	Витрати, списані за місяць на виробничу собівартість продукції, грн (5+7+8)
	Прямі матеріальні витрати	Прямі витрати на оплату праці	Інші прямі витрати	усього прями витрати				
				Сума (2+3+4)	%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 13. Відомість випробування готової продукції**

Вид готової продукції	Незавершене виробництво на початок місяця, грн	Виробничі витрати за місяць, грн	Незавершене виробництво на кінець місяця, грн	Виробнича собівартість випущеної за місяць готової продукції, грн (2+3+4)	Визначення виробничої собівартості випущеної за місяць готової продукції
1	2	3	4	5	6

Джерело: складено авторами.

Для вирішення поставлених завдань контролю готової продукції пропонуємо робочі документи (табл. 4—8), які на думку авторів стануть обґрунтованими доказами якісного проведення перевірки.

Для документування обліку саме якості готової продукції відсутні розроблені форми первинних документів, але такий підхід ускладнює ведення обліку та збільшує час на

відображення господарських операцій. Для удосконалення документування обліку запропоновані відомості, а саме відомості: визначення чистої вартості реалізації готової продукції, контролю якості готової продукції в залежності від життєвого циклу, відповідності якості готової продукції, контролю якості готової продукції, випробування готової продукції, що наведені у таблицях 9—13.

## ВИСНОВКИ

У роботі удосконалено документування контролю якості готової продукції, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована методика проведення перевірки надасть змогу охопити всі аспекти обліку якості готової продукції на підприємстві, дослідити правильність, своєчасність, законність відображення в обліку, вчасно виявити порушення, провести якісну перевірку для покращення організації та методики проведення аудиту.

Для удосконалення документування обліку запропоновані відомості, а саме відомості: визначення чистої вартості реалізації готової продукції, контролю якості готової продукції в залежності від життєвого циклу, відповідності якості готової продукції, контролю якості готової продукції, випробування готової продукції. Розроблені форми первинних документів поліпшать ведення обліку, зменшать час на відображення господарських операцій, попередять брак та підвищать якість готової продукції.

## Література:

1. Меліхова Т. О., Шишига М. П. Удосконалення обліку і аудиту адміністративних витрат підприємства. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.-2020.11.28
2. Меліхова Т. О., Троян О. В., Лауреанти Д. С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 3. С. 34—41.
3. Феофанов А. К., Меліхов В. В. Удосконалення внутрішнього аудиту витрат на виробництво для покращення ефективності роботи підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7508> (дата звернення: 16.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.82
4. Макаренко А. П., Хайло Г. С. Розробка програми аудиту витрат на виробництво продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 68—75.
5. Макаренко А. П., Рянїчева А. А. Удосконалення методики аудиту виробничої собівартості продукції підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 12—19. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.12
6. Макаренко А. П., Босенко Е. О. Організація та методика аудиту готової продукції.

Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6818> (дата звернення: 16.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.3

7. Меліхова Т. О., Феофанова І. В., Лісіна Н. А. Удосконалення методики аудиту готової продукції для покращення системи обліку на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 19—26. DOI: 10.32702/2306-6814.-2020.1.19

8. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Бескоста Г. М. Аудит : навч.-метод. посібник. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 184 с.

9. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Бескоста Г. М. Організація і методика аудиту : навч.-метод. посібник. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 190 с.

10. Меліхова Т. О. Визначення витрат господарської діяльності підприємства. Бізнес Інформ. Харків : ХНЕУ, НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України, ВД "Інжек", 2013. № 3. С. 254—258.

11. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон:Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

12. Меліхова Т. О., Височина В. В. Розробка програми аудиту витрат на виробництво для підвищення фінансової безпеки підприємства. Економіка та держава, 2018. № 1. С. 69—75.

13. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання, Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 400 с.

14. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Теорія бухгалтерського обліку : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 516 с.

15. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Кутчак Ю. М. Фінансовий облік II : навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 368 с.

## References:

1. Melikhova, T. and Shyshyha, M. (2020), "Improving accounting and auditing of administrative costs of the enterprise", *Ekonomika ta der-*

zhava, vol. 11, pp. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28

2. Melikhova, T., Troyan, O. and Laureant, D. (2019), "Improvement of internal control method of costs of production for increasing enterprise economic security", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 34—41.

3. Feofanov, L. K. and Melikhov, V. V. (2019), "Improve internal audit of production costs to improve enterprise performance", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7508> (Accessed 16 Oct 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.82

4. Makarenko, A. and Khailo, A. (2017), "Development of goods manufactured cost auditing program with the aim of company activity increase", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 68—75.

5. Makarenko, A. and Ryanicheva, A. (2019), "Improvement of the methodology of the audit production cost of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 12—19.

6. Makarenko, A. P. and Bosenko, E. O. (2019), "Audit of finished products", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=68187508> (Accessed 16 Oct 2023).

7. Melikhova, T., Feofanova, I. and Lisina, N. (2020), "Improvement of the finished product audit methodology for improving the enterprise accounting system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 19—26.

8. Makarenko, A.P. Melikhova, T. O. and Beskosta, H. M. (2016), *Audyt [Audit]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

9. Makarenko, A.P. Melikhova, T. O. and Beskosta, H. M. (2015), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

10. Melikhova, T.O. (2013), "Determination of expenses of the economic activity of the enterprise", *Zhurnal "Biznes Inform"*, vol. 3, pp. 254—258.

11. Melikhova, T.O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpnyemstva: formyrovanye, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency]*, Kherson, Ukraine.

12. Melikhova, T.O. and Vysochyna, V.V. (2018), "Development of a program for auditing production costs to improve the financial safety of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 69—75.

13. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metodyka dokumentuvannya v obliku ta audyti Theory and*

*methods of documentation in accounting and auditing [Теорія і методика документування в обліку та аудиті]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

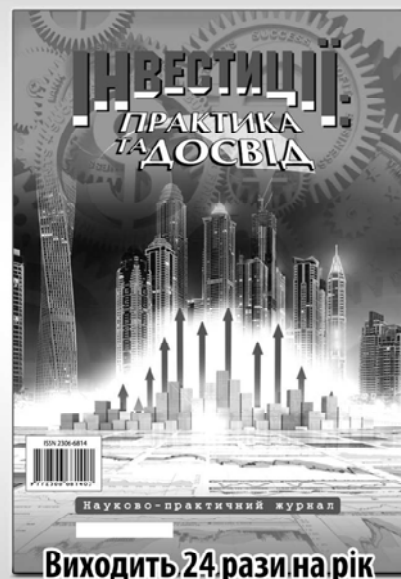
14. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhhalters'koho obliku. Theory of accounting: a study guide for higher education bachelor degree holders [Теорія бухгалтерського обліку]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

15. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II. [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 21.10.2023 р.*

**ІНВЕСТИЦІЇ.  
ПРАКТИКА  
ТА ДОСВІД**

<https://nayka.com.ua>



Передплатний індекс: 23892

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 330.131.5:005.334:631.11

Г. О. Ус,

д. е. н., професор, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8954-591X>

О. С. Суліменко,

аспірант III курсу, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5531-5723>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.35

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

H. Us,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Rauf Ablyazov East European University

O. Sulimenko,

3rd year graduate student, Rauf Ablyazov East European University

### FEATURES OF MARKET RISK MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті визначено джерела виникнення ринкових ризиків підприємства та типові організаційні структури, що забезпечують управління ринковими ризиками аграрних підприємств. Ключовими елементами структури є визначення ризик-апетиту, стратегії управління ризиками, нагляду та контролю, операційної моделі управління ризиками. Продемонстровано адаптацію структури на прикладі одного з найбільших аграрних підприємств України — Кернел. Сформовано наступні робочі етапи життєвого циклу управління ризиками: ідентифікація/розпізнавання ризиків, агрегація/консолідація ризиків, виконання операції хеджування, зменшення ризиків/оцінка продуктивності. Проведено порівняльний аналіз циклів управління ризиками на прикладі Кернел, Астарта, Миронівський хлібопродукт та типового фермера.

Останні ринкові тенденції показали необхідність вдосконалення життєвого циклу управління ризиками в традиційних товарно-торгових компаній. Збір, аналіз та поширення інформації про ризики, включаючи дані про позиції в фізичних товарах та деривативах, визначено як один з способів адаптації до нових конкурентних обставин. Іншим варіантом є покращення ефективності існуючих систем ризик-менеджменту, що може включати інтеграцію управління ризиками у стратегічне планування підприємства та детальний аналіз ланцюжка створення вартості.

The article outlines the purpose of market risk management of enterprises, which is to protect and preserve the income received from the core business from external market forces, such as changes in interest rates, exchange rates and agricultural commodity prices. Typical organizational structures that ensure the management of market risks of agricultural companies are identified. The critical elements within the framework that guarantee the effective operation of the working phases in the risk management lifecycle include defining risk appetite, risk management strategies, monitoring and control, and operational risk management models. The adaptation of the structure is demonstrated using the example of one of Ukraine's largest agricultural enterprises, Kernel. The following operational stages of the risk management lifecycle are established: risk identification/recognition, risk aggregation/consolidation, hedging transaction execution, risk mitigation/performance evaluation. A comparative analysis of risk management cycles is conducted based on examples from Kernel, Astarta, Mironivsky Hliboproduct, and a typical farmer. It determined Kernel to have the most complete risk management cycle, while the risk management process of Astarta does not include the execution of hedging operations or implementation of risk reduction. A farmer's cycle is characterized by a more cautious approach due to the unavailability and/or high price of the risk mitigation instruments.

Recent market trends have highlighted the need to enhance the risk management lifecycle in traditional commodity trading companies that used to have information advantage due to physical nature of the business. The collection, analysis, and dissemination of information about risks, including data on positions in physical goods and derivatives, are identified as one of the ways to adapt to new competitive conditions. Another option is to improve the efficiency of existing risk management systems, which may involve integrating risk management into the strategic planning of the company and conducting a detailed analysis of the value creation chain.

*Ключові слова: ринкові ризики, організаційна структура управління ризиками, ризик-апетит, товарно-трейдингові підприємства, життєвий цикл управління ризиками, стратегія управління ризиками, інвестиції в інформаційні технології.*

*Key words: market risks, organizational risk management structure, risk appetite, commodity trading companies, risk management lifecycle, risk management strategy, investments in information technology.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Управління ринковими ризиками в аграрному секторі є надзвичайно важливим аспектом діяльності підприємств цієї галузі. Компанії зіштовхуються з ризиками, які є більшими та складнішими, ніж будь-коли раніше. Для утримання конкурентної переваги, управління ризиками має бути вбудованим у всі бізнес-процеси підприємств.

Українські та міжнародні аграрні компанії мають різні масштаби діяльності та різні підходи до управління ризиками, включаючи створення окремих департаментів ризик-менеджменту у великих міжнародних гравців і поєднання функцій управління ризиками з іншими функціями у менших підприємств. Ця різноманітність підходів підкреслює важливість ефективного управління ризиками в аграрному секторі та необхідність розгляду нових стратегій та методів управління ризиками для забезпечення конкурентоспроможності.

До того ж, важливим аспектом є використання інформаційних технологій та аналізу даних для управління ринковими ризиками. Водночас, традиційні аграрні компанії можуть відставати в цій сфері порівняно з новими гравцями. Тому, необхідно розробляти та реалізувати вдосконалені стратегії управління ризиками, які враховують сучасні технологічні та ринкові тенденції.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Впродовж багатьох років управління ризиками підприємства досліджувалося вітчизняними та іноземними вченими. Так, Сарана Л.А.,

Кириченко Н.В., Кушнір С.О., Джоріон Ф., визначили ризики, що характерні аграрним підприємствам та відповідні системи управління ними. Федулова І.В. та Бродор А. досліджували ризик-апетит підприємств та його місце в управління ризиками. Піронг К. аналізував методи управління ринковими ризиками на рівні окремого підприємства. Не зважаючи на це, порівняння систем управління ринковими ризиками окремих сільськогосподарських підприємств, аналіз останніх тенденцій ринку та шляхи вдосконалення систем залишаються недостатньо дослідженими.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті — розкриття сучасних підходів до управління ризиками в аграрному секторі та виявлення стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно захищати свої інтереси на ринку та досягати стабільності та конкурентоспроможності.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Управління ризиками в аграрних підприємствах є наслідком діяльності казначейства (підрозділ, роль якого полягає в управлінні фінансовими ресурсами для досягнення бізнес-цілей підприємства) та може бути систематично розподілений між двома ключовими функціональними областями: управлінням фінансовими (ринковими) ризиками та управлінням фінансовим ланцюгом постачання. Цей розподіл функцій ілюструється на наступному рисунку 1.

Метою функції управління ринковими ризиками корпоративного казначейства є "захист і збереження" доходів, отриманих від основно-

го бізнесу, від зовнішніх ринкових сил, таких як зміни процентних ставок, валютних курсів та цін на аграрні товари. Метою функції управління фінансовим ланцюгом постачання корпоративного казначейства є "забезпечення належної ліквідності" базових бізнес-функцій за допомогою грошових коштів або використання короткострокових чи довгострокових боргових інструментів, а також оптимізація вартості фінансування шляхом розміщення надлишкових коштів у тих інвестиційних інструментах, які дозволені відповідно до ризик-апетиту суб'єкта господарювання.

Для управління ринковими ризиками на підприємстві повинна функціонувати організаційна система, що може складатися з 4 стовпів-принципів, які є ключовими елементами структури та забезпечують функціонування робочих етапів життєвого циклу ризик-менеджменту (Рис. 2).

Типовий життєвий цикл управління ринковими ризиками включає такі робочі етапи:

- Ідентифікація/розпізнавання ризиків — оцінка елементів бізнес-ланцюга створення вартості на які впливає конкретна сфера ринкових ризиків, наприклад, зміни процентної ставки, ціни на товар або коливання іноземної валюти.
- Агрегація/консолідація ризиків — процес визначення загальної вартості операції, яка піддається певному ризику. Обрахунок валового ризику та чистого ризику.

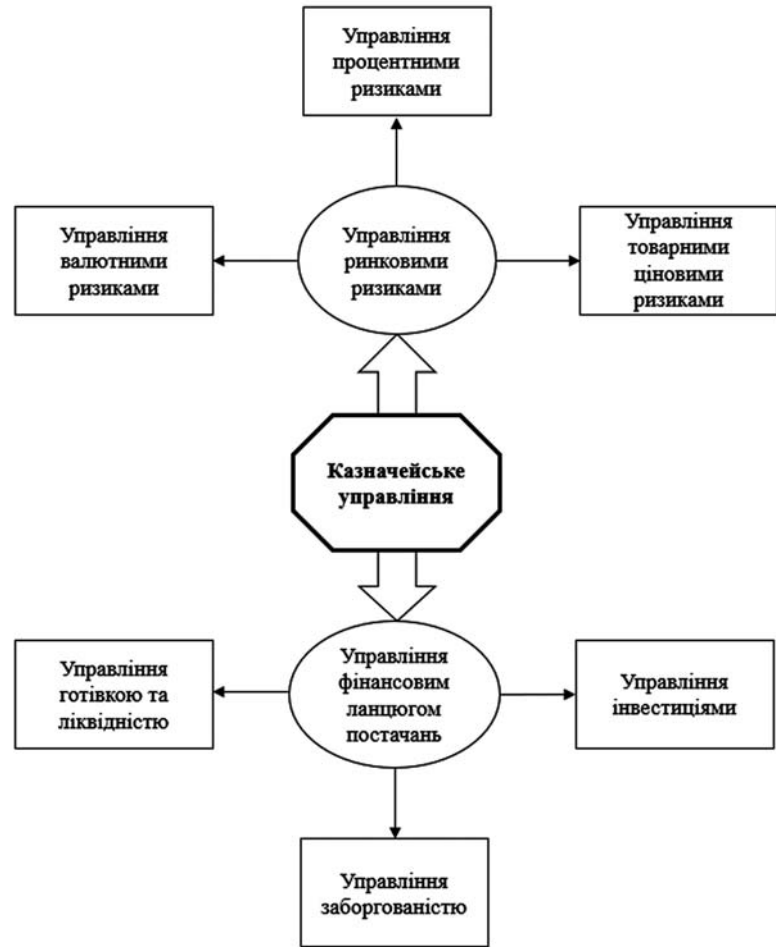


Рис. 1. Типові ролі казначейського управління аграрної компанії

Джерело: складено авторами за даними [1], [13].

— Виконання операції хеджування — визначення фінансового інструменту, який можна використовувати для хеджування (компенсації впливу ризику).

— Зменшення ризиків/оцінка продуктивності — найважливіший елемент життєвого

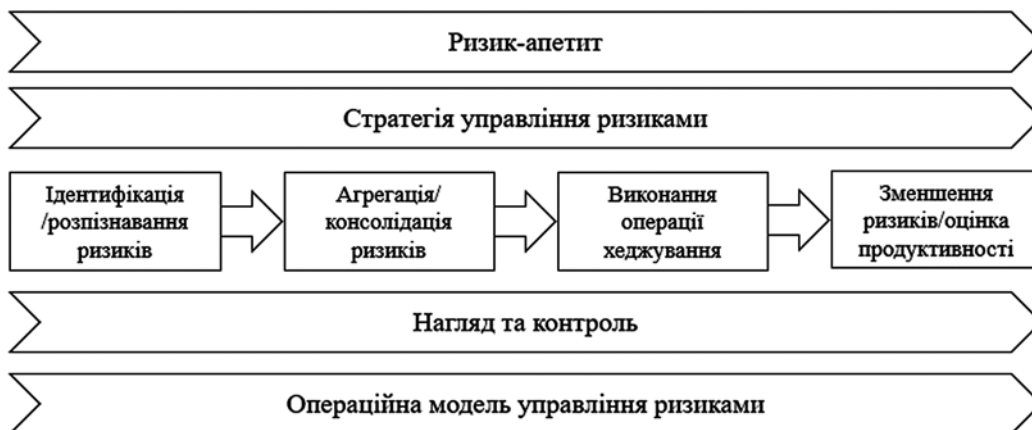


Рис. 2. Ключові компоненти життєвого циклу управління ризиками підприємства

Джерело: складено авторами за даними [1], [2], [13].



**Рис. 3. Ключові ролі та обов'язки в процесі управління ризиками Кернел**

Джерело: складено авторами за даними [4].

циклу управління ринковими ризиками, оскільки ця оцінка демонструє ступінь успішності впровадження стратегії управління ризиками.

Першим стовпом-принципом управління ризиками є встановлення та оцінка ризик-апетиту (схильності до ризику) суб'єкта господарювання. Згідно з Інститутом управління ризиками, ризик-апетит можна визначити як кількість і тип ризику, який організація готова взяти на себе для досягнення своїх стратегічних цілей. Федулова І.В. характеризує ризик-

апетит як стратегічний показник, що відображає в цілому готовність взяти на себе ризик в процесі досягнення своїх стратегічних цілей і ймовірність розорення при цьому [3]. Показник визначає допустиме відхилення, яке Рада директорів готова прийняти щодо впливу ризику на дохід і чистий результат компанії. Як правило, ризик-апетит підприємства встановлюється як частина системи управління ризиками підприємства, на основі якої може бути встановлена стратегія управління фінансовими та ринковими ризиками.

Таблиця 1. Порівняння робочих етапів управління ризиками

Робочі етапи управління ризиками	Суб'єкт господарювання
1) Ідентифікація ризиків; 2) Оцінка ризиків та класифікація; 3) Розробка та реалізація плану зниження ризиків; 4) Контроль за виконанням плану; 5) Вдосконалення процесу управління ризиками.	Кернел
1) Ідентифікація ризиків; 2) Аналіз та оцінка; 3) Контроль і моніторинг; 4) Комунікація та консультація.	Астарта
1) Ідентифікація ризиків; 2) Класифікація; 3) Оцінка впливу та ймовірності виникнення; 4) Управління та пом'якшення.	Миронівський хлібопродукт (МХП)
1) Визначення можливих джерел ризику; 2) Визначення можливих наслідків; 3) Визначення доступних альтернативних стратегій; 4) Оцінка наслідків кожного можливого результату для кожної стратегії; 5) Оцінка компромісів між ціною ризику та потенційними вигодами.	Фермер (ФАО)

Джерело: складено авторами на основі [4], [5], [10], [11].

Наступним стовпом є розробка стратегії управління ризиками, що є планом, встановленим для досягнення цілей у межах ризик-апетиту суб'єкта. У випадку управління ринковими ризиками стратегія управління ризиками включає стратегічний план подолання вищезазначених ринкових ризиків, що впливають на суб'єкт господарювання, на основі рівня впливу, який вони мають на фінансові показники компанії.

По завершенні розробки стратегії управління ризиками, подальшим важливим кроком є нагляд та контроль. Цей принцип передбачає нагляд з боку вищого керівництва та Ради директорів підприємства, спільно з політиками, інструкціями та мандатами, призначеними для виконання стратегії управління ризиками в рамках відповідного ризик-апетиту.

Реалізація стратегії управління ризиками залежить від того, яким чином встановлена операційна модель ризиків організації, тобто процеси виконання стратегії, обов'язки та дії, покладені на персонал, засоби контролю, встановлені для моніторингу випадків потенційних порушень стратегії управління ризиками та, що найважливіше, інформація, необхідна для вимірювання, моніторингу та звітування про ефективність стратегії управління ризиками Раді директорів і вищому керівництву організації.

Розглянемо як реалізований життєвий цикл управління ризиками на прикладі найбільшого в Україні виробника та експортера соняшникової олії, Кернел.

Найбільш повний цикл управління ризиками має Кернел, тоді як процес управління ризиками Астарті (один з найбільших українських вертикально інтегрованих агропромислових холдингів) не включає виконання операції хеджування або ж власне реалізацію знижен-

ня ризиків. МХП відзначає, що їхній підхід до ідентифікації та оцінки ризиків, а також реагування на ризики, базується на передовій бізнес-практиці та міжнародній структурі корпоративного управління ризиками COSO (Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея). Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) окремо описує як виглядає аналогічний цикл в типового фермера. Серед відмінностей можна відзначити значно обережніший підхід, що проявляється в оцінці наслідків ризику, стратегії реагування на ризик та власне ціни ризику та потенційних вигод від інструменту пом'якшення ризиків. Причиною є недоступність та/або висока ціна відповідного ринкового інструменту, що змушує шукати альтернативи.

Виконавчі структури процесів управління ринковими ризиками можуть відрізнитися залежно від типу підприємств. Так, великі міжнародні трейдерні компанії формують окремі департаменти ризик менеджменту, що підпорядковуються керівнику з управління ризиками (Chief Risk Officer, CRO) та є незалежними від "фронт-офісу". Trafigura (багатонаціональна товарно-торгова компанія) має Комітет з торгівлі деривативами, який відповідає за реалізацію політики управління ринковими ризиками компанії[6]. Він оцінює ліміти та концентрацію ризику, а також здійснює моніторинг ринків, щоб виявити нові ризики та можливості. Українські компанії з меншими масштабами діяльності поєднують функції управління ризиками з функціями комплаєнсу (відповідність та контроль), фінансової звітності. Так, в Кернел Аудиторський комітет допомагає Раді директорів, яка є "власником" процесу управління ризиками, у виконанні її обов'язків щодо управління ризиками.

Важливим напрямком покращення стратегії управління фінансовими ризиками товарно-торгових компаній є фокус на інвестиціях у платформи обробки та аналізу даних. Традиційно, великі компанії на товарних ринках мали перевагу завдяки фізичній природі свого бізнесу, що дозволяло їм збирати та обробляти великі обсяги ринкових даних і забезпечувати ефективний ризик-менеджмент.

Однак, ця ситуація змінилася через доступність цифрових інструментів та гіперліквідність ринку, що відкрило двері для нових гравців, таких як хедж-фонди. Ці нові учасники ринку принесли свій досвід у сфері управління ризиками з фондових, валютних ринків та використовували свої дані та аналітичні платформи для підвищення ефективності торгівлі та ризик-менеджменту. Це призвело до збільшення конкуренції на ринку, особливо для традиційних гравців, яким стало важче конкурувати через втрату в швидкості отримання інформації про ринок [7].

Одним з варіантів адаптації товарно-торгових компаній до нових конкурентних обставин є створення нових елементів у життєвому циклі управління ризиками, таких як збір, аналіз та поширення інформації про ризики. Ця інформація включає "тверді" дані про позиції в фізичних товарах та деривативах.

Прикладом такого підходу є компанія Trafigura, яка інвестує значні суми (200 млн дол в 2022р.) у інформаційні технології та управління ризиками, зокрема у науку про дані (data science) для систематичного аналізу даних [8].

Для менших підприємств, що не мають достатнього фінансування для великих інвестицій в інформаційні технології, альтернативним варіантом є впровадження "генеративних" технологій штучного інтелекту, таких як ChatGPT від OpenAI або Bard від Google, що вже можуть аналізувати величезну кількість даних у документах компаній, нормативних документах, цінах на товарних ринках тощо. Це може допомогти, наприклад, удосконалити поточні методи оцінки ринкового ризику або створити більш складні та реалістичні вправи "стрес-тестування", які моделюють, як аграрна компанія може впоратися з несприятливими ринковими або економічними ситуаціями [12].

Іншим способом є покращення ефективності існуючих систем ризик-менеджменту. Так, часто управління ризиками та стратегічне планування підприємства працюють паралельно, але мало пов'язані [9]. Як правило, стратегічне планування робить припущення щодо бізнесу, а управління ризиками досліджує невизначеність цих припущень під час впровадження. Але, якщо стратеги не продумують

уважно та всебічно ризики, які можуть виникнути в їхніх бізнес-сегментах, то багато ризиків буде упущено, більше ніж будь-який підхід постфактумного управління може зменшити.

Також цей спосіб може передбачати аналіз ланцюжка створення вартості, оцінку переваг та ризиків, інтеграцію відповідних принципів у політику та стратегію компанії, а також впровадження реалізації проєктів [9].

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті бізнес-діяльності підприємства виникають ринкові ризики, для управління якими менеджмент формує відповідні організаційні структури. Так, ризик-апетит, стратегія управління ризиками, нагляд та контроль, операційна модель управління ризиками були визначені як ключові стовпи-принципи, що забезпечують функціонування робочих етапів життєвого циклу управління ризиками. Аналіз останніх показав відмінності між різними українськими аграрними підприємствами та фермерами.

Водночас, останні ринкові тенденції вимагають реагування традиційних компаній на більшу конкуренцію з боку нових гравців. Важливим аспектом адаптації товарно-торгових компаній до нових конкурентних обставин є збір, аналіз та поширення інформації про ризики, включаючи дані про позиції в фізичних товарах та деривативах. Покращення ефективності існуючих систем ризик-менеджменту може включати інтеграцію управління ризиками у стратегічне планування підприємства та детальний аналіз ланцюжка створення вартості.

Ідентифікація та порівняння організаційних структур управління ринковими ризиками традиційних товарно-трейдингових підприємств з новими гравцями є об'єктом подальших досліджень. В подальшому необхідно дослідити відмінності в життєвих циклах управління ризиками українських та іноземних аграрних підприємств.

#### Література:

1. Commodity Price Risk Management | Deloitte India | Risk Advisory. Deloitte India. URL: <https://www2.deloitte.com/in/en/pages/risk/articles/commodity-price-risk-management.html> (дата звернення: 30.10.2023).

2. Сарана Л.А., Білан О.В., Битюк, І.М. (2021). Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Проблеми Системного Підходу В Економіці, № 2 (82). С. 107—112 URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15> (дата звернення: 30.10.2023).

3. Федулова І.В., Скопенко Н. С. (2020). РИЗИК-АПЕТИТ І МЕТОДИ ЙОГО ОЦІНЮВАННЯ. Теоретичні Та Прикладні Питання Економіки. URL: <https://doi.org/10.17721/tppe.2020.40.3> (дата звернення: 30.10.2023).

4. Financial Reports — Kernel. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення: 30.10.2023).

5. Financial Results — Annual Results. Агропромисловий холдинг "Астарта-Київ". URL: <https://astartaholding.com/financial-results-annual-results/> (дата звернення: 30.10.2023).

6. Pirrong C. Risk Management by Commodity Trading Firms: The Case of Trafigura. Journal of Applied Corporate Finance. 2015. Т. 27, № 1. С. 19—26. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12100> (дата звернення: 30.10.2023).

7. Our Latest Thinking on Risk Management and Compliance. BCG Global. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/risk-management-and-compliance/insights#commodity-market-risk> (дата звернення: 30.10.2023).

8. 2023 Trafigura Interim Results. Home | Trafigura. URL: <https://www.trafigura.com/financials/2022-full-year-results/operational-review/> (дата звернення: 30.10.2023).

9. Brodeur, A., Buehler, K., Pastalos-Fox, M., Pergler, M. (2010). A Board Perspective on Enterprise Risk Management. McKinsey Working Papers on Risk, Т. 18. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/risk/working%20papers/18\\_a\\_board\\_perspective\\_on\\_enterprise\\_risk\\_management.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/18_a_board_perspective_on_enterprise_risk_management.pdf) (дата звернення: 30.10.2023).

10. Kahan, D. (2008). Managing risk in farming. FAO. URL: <https://www.fao.org/uploads/media/3-ManagingRiskInternLores.pdf> (дата звернення: 30.10.2023).

11. Financial reports. MHP. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 30.10.2023).

12. Huber N. Is artificial intelligence the right technology for risk management?. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/ca4e6538-00fe-4c75-b664-90b4b4079863> (дата звернення: 30.10.2023).

13. Кириченко, Н. В., Алещенко, Л. О. (2021). Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. Агросвіт. № 9—10, С. 46—52. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.46

#### References:

1. Deloitte India (2018), "Commodity price risk management", Available at: [https://www2.deloitte.com/in/en/pages/risk/articles/commodity-](https://www2.deloitte.com/in/en/pages/risk/articles/commodity-price-risk-management.html)

[price-risk-management.html](https://www2.deloitte.com/in/en/pages/risk/articles/commodity-price-risk-management.html) (Accessed: October 30, 2023).

2. Sarana, L., Bilan, O. and Bitiuk, I. (2021), "A management risks of enterprise is in modern terms menage," PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY, vol. 2(82). doi: 10.32782/2520-2200/2021-2-15.

3. Fedulova, I. and Skopenko, N. (2020), "Risk appetite assessment framework," THEORETICAL AND APPLIED ISSUES OF ECONOMICS, vol. 40/41, pp. 35—46. doi: 10.17721/tppe.2020.40.3.

4. Kernel (2022), "Financial reports", Available at: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (Accessed: October 30, 2023).

5. Astarta-Kyiv (2022), "Financial Results — annual results", Available at: <https://astartaholding.com/financial-results-annual-results/> (Accessed: October 30, 2023).

6. Pirrong, C. (2015), "Risk management by commodity trading firms: The case of trafigura", Journal of applied corporate finance, vol. 27(1), pp. 19—26. doi: 10.1111/jacf.12100.

7. BCG Global (2023), "Our latest thinking on risk management and compliance", Available at: <https://www.bcg.com/capabilities/risk-management-and-compliance/insights> (Accessed: October 30, 2023).

8. Trafigura.com (2023), "2023 trafigura interim results", Available at: <https://www.trafigura.com/financials/2022-full-year-results/operational-review/> (Accessed: October 30, 2023).

9. Brodeur, A., Buehler, K., Pastalos-Fox, M. and Pergler, M. (2010), "A Board Perspective on Enterprise Risk Management", McKinsey Working Papers on Risk, 18, Available at: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/risk/working%20papers/18\\_a\\_board\\_perspective\\_on\\_enterprise\\_risk\\_management.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/18_a_board_perspective_on_enterprise_risk_management.pdf) (Accessed: October 30, 2023).

10. Kahan, D. (2008), "Managing risk in farming", FAO, Available at: <https://www.fao.org/uploads/media/3-ManagingRiskInternLores.pdf> (Accessed: October 30, 2023).

11. MHP (2023), "Financial reports", Available at: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (Accessed: October 30, 2023).

12. Huber, N. (2023), "Is artificial intelligence the right technology for risk management?," Financial Times, vol. 15 May, Available at: <https://www.ft.com/content/ca4e6538-00fe-4c75-b664-90b4b4079863> (Accessed: October 30, 2023).

13. Kyrychenko, N. and Aleschenko, L. (2021), "Methodical fundamentals of formation of the risk system of agricultural enterprises management", Agrosvit, vol. 9—10, pp. 46—52. doi: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.46.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2023 р.

УДК 339.137.2

А. О. Сітковська,  
д. е. н., професор кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>

М. А. Полегенька,  
к. е. н., доцент кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5866-668X>

К. В. Цой,  
здобувач групи МгЕК-1-22  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8954-136X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.42

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

A. Sitkovska,  
Doctor of Economic Sciences, Dnipro State University of Agriculture and Economics  
M. Polehenka,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University  
K. Tsoi,  
Student group MrEK-1-22, Dnipro State University of Agrarian and Economics

### COMPETITIVE ADVANTAGES AS COMPONENTS OF COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE

В статті розглянуто сутність конкурентних переваг та декілька можливих варіанти щодо процесу їх формування. Обґрунтовано, що при виборі напрямку стратегічного розвитку важливим є врахування двох факторів, а саме структури стратегічного потенціалу та можливостей розширення ресурсів. За умов посилення лише одного з факторів, суттєво конкурентні позиції підприємства зміцнити в галузі буде більш складним завданням. Розглянуті особливості конкуренції в аграрному секторі економіки. Розкриті умови, що впливають на конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства до яких належить: позиціонування на світовому ринку та на внутрішньому ринку; рівень технологічного розвитку аграрної галузі; рівень концентрації на ринках та забезпеченість ресурсами, історична "прихильність" споживачів до виробників. Встановлено, що при оцінці конкурентної стратегії, яка реалізується в поточній діяльності, слід розглянути і прорахувати невибрану конкурентну стратегію для прийняття управлінського рішення щодо можливої зміни стратегії. Розкриті конкурентні переваги, які забезпечує застосування ефективно розроблена стратегія, а саме сформувати найкращу з погляду своєї результативності структуру стратегічного потенціалу; раціоналізувати забезпеченість елементів стратегічного потенціалу потрібними ресурсами та швидко адаптуватися до поточних умов в економіці країни.

The article considers the essence of competitive advantages and several possible options regarding the process of their formation, namely, the focus on ensuring consumer needs, under these conditions, the management takes into account the position and opinion of the buyer regarding its own enterprise; the focus is on competitors, it is the comparison of the enterprise with its closest competitor and the focus on the market, the attention is paid to both buyers and main

competitors. It is substantiated that when choosing the direction of strategic development, it is important to take into account two factors, namely the structure of strategic potential and opportunities for expanding resources. Taking into account both factors will allow to identify the areas of activity to eliminate weak competitive positions of the enterprise and strengthen strong ones while expanding a particular resource in connection with others, which will contribute to the implementation of the goals of the strategy. Under the conditions of strengthening only one of the factors, significantly competitive positions of the enterprise will be more difficult to strengthen in the industry. It is disclosed that the process of forming the competitive advantages of the enterprise should take into account many factors, among which it is necessary to especially distinguish such groups as macro-, meso-, and microenvironment. Competitive advantages are characterized by unique tangible and immense resources, which are owned by the enterprise and provide an opportunity for the enterprise to win the competition, attract consumers and maintain their loyalty. The features of competition in the agricultural sector of the economy are considered, which are related to the functioning in the field of subjects of various forms of management and ownership and competition between them for the most promising economic prerequisites of activity (economic results) and the influence of interaction between producers of raw materials (agricultural products) and processing enterprises. This role of agricultural products, in the formation of competitive advantages, which can be formed on its differences and special properties (quality), at lower cost, etc. Conditions affecting the competitive advantages and competitiveness of the enterprise are disclosed: positioning in the world market and in the domestic market; level of technological development of the agricultural industry; level of concentration in markets and provision of resources, historical "commitment" of consumers to producers. It is noted that one of the most important goals of strategic management is the rational distribution of limited resources of the firm between elements of strategic potential. It was established that when evaluating the competitive strategy that is implemented in current activities, it is necessary to consider and calculate the unselected competitive strategy for making a managerial decision on a possible change in the strategy. Competitive advantages are disclosed, which ensure the application of an effectively developed strategy, namely, to form the best strategic potential structure in terms of its effectiveness; rationalize the provision of strategic potential elements with the necessary resources and quickly adapt to current conditions in the country's economy.

*Ключові слова: конкурентні переваги, аграрне підприємство, стратегія, фактори, конкурентоспроможність.*

*Key words: competitive advantages, agrarian enterprise, strategy, factors, competitiveness.*

## ВСТУП

Виклики, які постають перед підприємствами в економіці України вимагають швидкого реагування та зумовлюють все більш серйозні вимоги щодо їх діяльності: викликають необхідність постійно підвищувати ефективність виробництва, якість продукції, оновлювати матеріально-технічну базу, залучати і впроваджувати нові технології (інноваційні розробки), роботизувати виробництво, раціонально використовувати всі ресурси, а також швидко коригувати у відповідності до кризових ситуацій існуючу систему управління. Враховуючи стан, в якому перебувають економічні суб'єкти і відсутність можливості формування довгострокових стратегічних альтернатив, відзначимо, що основним важелем безперервного покращення та потужними фактором розвитку виступають конкурентні переваги сформовані на різних рівнях. В умовах сьогодення, посилення конкуренції вимагає від суб'єкта розширення арсеналу інструментів конкурентної боротьби.

В поточному періоді конкуренція виступає в якості головної рушійної сили, змушує виробників постійно шукати нововведення, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності як продукції так і підприємства. Зазначені процеси викликають потребу у пошуку напрямів формування конкурентних переваг підприємств.

У процесі генезису та еволюції наукових знань сформувався вагомий пласт досліджень конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств. Так, вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг належить А. Сміту, М. Портеру, О. Гудзинському, М. Маліку, О. Николук, В. Зіновчуку, О. Ульяновченку та ін.

Разом з тим нові реалії, в яких функціонують аграрні підприємства та швидка трансформація умов ведення бізнесу як на макротак і на мікрорівні зумовлюють необхідність розкриття особливостей формування конкурентних переваг, що дозволять на перспективу підвищити конкурентоспроможність аграр-

ного підприємства у конкурентному середовищі.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Безперервний процес змін в наявному сформованому економічному середовищі країни викликає появу нових цілей і задач перед суб'єктами агробізнесу, які за умов якісного виконання є основою для досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності. В цьому процесі водночас відбуваються функціональні та структурні зміни в самих підприємствах, що призводять у відповідність компетенції підприємства до умов зовнішнього середовища та створюють конкурентні переваги на ринку.

Під конкурентними перевагами дослідники розглядають відмінні позитивні ознаки підприємства, що дозволяють йому функціонувати на ринку [8]. Конкурентна перевага — це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців [2]. Конкурентні переваги — це система, що володіє певними індивідуальними цінностями, що дає підприємству перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами [1].

Сучасні конкурентні відносини необхідно розглядати як нелінійний динамічний процес, в основі якого є стратегічні плани учасників, що приймаються ними з метою досягнення конкурентних переваг та визначення місця на ринку окремих суб'єктів. В процесі формування конкурентних переваг можливі варіанти: спрямованість на забезпечення споживацьких потреб, за цих умов керівництво враховує позицію і думку покупця щодо власного підприємства; фокус уваги зосереджений на конкурентах, саме порівняння підприємства з його найближчим конкурентом та спрямованість на ринок, приділяється увага як покупцям так і основним конкурентам.

Ухвалення стратегічних векторів розвитку підприємства залежить від двох головних факторів: структури стратегічного потенціалу та можливостей розширення ресурсів. Врахування обох факторів дозволить виявити напрямки діяльності з усунення слабких конкурентних позицій підприємства та посилити сильні при одночасному розширенні того чи іншого ресурсу у взаємозв'язку з іншими, що сприятиме реалізації цілей сформованої стратегії [9].

За умови посилення лише одного з факторів, суттєво конкурентні позиції підприємства зміцнити в галузі — більш складне завдан-

ня, ймовірність досягнення якого низька. Оскільки необхідно всі взаємопов'язані елементи в потенціалі збалансувати до умов зовнішнього середовища, тим самим забезпечуючи вищий рівень конкурентних переваг підприємства. Процес формування конкурентних переваг підприємства повинен враховувати безліч факторів, в числі яких необхідно особливо виділити такі їх групи як макро-, мезо-, та мікросередовища. Конкурентні переваги характеризують унікальні відчутні і неосяжні ресурси, якими володіє підприємство. Вони дають можливість підприємству перемагати в конкурентній боротьбі, залучати споживачів і зберігати їх лояльність [4].

Висококонкурентне бізнес-середовище вимагає від більшості аграрних підприємств постійних змін, які зумовлені підвищенням прибутковості підприємства, продуктивності праці і досягнення високих результатів в роботі. Аналізуючи практику функціонування сучасних аграрних підприємств, слід відмітити, що нині акцент в забезпеченні переваг підприємства в конкурентній боротьбі переміщується від виробничих технологій до технологій маркетингу, інноваціям, сучасним HR — технологіям [6].

Слід зазначити, що в аграрному секторі економіки конкуренція має низку особливостей. По-перше, розвивається одночасно за такими напрямками: між суб'єктами різних формами господарювання та власності за найбільш перспективні економічні передумови діяльності (економічні результати). По-друге, конкуренції в галузі перебуває під впливом взаємодії виробників сировини (сільськогосподарської продукції) та підприємствами переробки [5].

Важливим є те що, що продукція, вироблена аграрними підприємствами, є однорідною, а конкурентна перевага може бути сформована на її відмінностях і особливих властивостях (якості), на нижчій собівартості [3]. Варто зазначити, що результати роботи суб'єкта агробізнесу повинні порівнюватися з результатами конкурентів. У цьому зв'язку конкурентні переваги не завжди очевидно. Відмінності, які є основою під час виокремлення недоліків і переваг для оцінки між підприємством і наявними конкурентами можуть бути індивідуальними (ексклюзивними), залежати від вибору конкурентів, клієнтів тощо.

До найважливіших умов, що впливають на переваги в конкурентному змаганні та їх конкурентоспроможність, належать:

— позиціонування на світовому ринку та на внутрішньому ринку (частка імпорту на ринку та її зміна);

— рівень галузі у векторі технологій, що виражається у розмірі накопичених інвестицій та якісних характеристиках потужностей;

— рівень концентрації на ринках, який є достатнім для успішної конкуренції зі світовими фірмами;

— забезпеченість ресурсами, історична "прихильність" споживачів до виробників [4].

Звідси випливає, що з найважливіших цілей стратегічного управління є раціональне розподіл обмежених ресурсів фірми між елементами стратегічного потенціалу. Тобто необхідно визначати, куди вигідніше спрямовувати ресурси, щоб забезпечити високий рівень конкурентної переваги.

Підприємство, яке функціонує в конкурентному середовищі, буде прагнути підвищити рівень конкурентоспроможності. Однак те, в якій мірі воно буде спроможне конкурувати, зумовлюється сукупністю зовнішніх і внутрішніх умов, у відповідності до яких реалізується конкурентна стратегія аграрного підприємства. Разом з цим, для аграрного підприємства рекомендується проводити паралельний аналіз потенційних переваг, які пов'язані з невибраною конкурентною стратегією. На основі отриманих результатів повинно прийматися рішення про реалізацію їх потенційних можливостей (переваг), або про зміну конкурентної стратегії підприємства [7].

Інструментом моніторингу конкурентних переваг може виступати матриця комплексної оцінки результативності фактичних заходів з поліпшення конкурентних переваг на основі інтегрального показника, який показує зміни, як окремих індикаторів притаманних матриці, так і інтегрального коефіцієнта, в порівнянні з прогностичними показниками. З цією метою розробляють набір необхідних критеріїв їх оцінки як кількісної, так і якісної. Отже, ефективна конкурентна стратегія має враховувати все розглянуті чинники та забезпечує можливість підприємству:

— сформувати найкращу з погляду своєї результативності структуру стратегічного потенціалу;

— раціоналізувати забезпеченість елементів стратегічного потенціалу потрібними ресурсами;

— швидко адаптуватися до поточних умов в економіці країни.

Аналіз і формування переваг підприємства в конкурентних відносинах виступає важливим етапом у формуванні, як в маркетинговій, так і в загальній стратегічній політики підприємства відносно його діяльності на ринках. Універсаль-

ної схеми з формування конкурентних переваг не існує. Кожне підприємство повинно адаптувати під себе стратегію виходу на ринок відносно власних переваг і особливостей (відмінних рис). Управління перевагами в конкуренції можливе за умов використання високопрофесійних спеціалістів, а також наявність високого рівня кадрового потенціалу підприємства, які дозволяють розвивати і реалізовувати нові конкурентні переваги і досягти стратегічні цілі.

## ВИСНОВОК

Таким чином, конкурентні переваги підприємств розглядаються, як характерні позитивні риси, що забезпечують його переваги над фірмами-конкурентами та можливості подолання сил конкуренції. Процеси формування переваг підприємства в конкуренції базуються на аналізі факторів їх формування, визначення конкурентної стратегії для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з фірмами-конкурентами на відповідному ринку.

У сільському господарстві класична ринкова конкуренція відсутня у "чистому" вигляді. Високоєфективного та конкурентоспроможного аграрного виробництва можливо досягти при вирішенні поточних та стратегічних завдань щодо розвитку окремого підприємства. З цією метою створюють стратегії управління конкурентними перевагами, яка передбачає вирішення низки проблем, а саме визначення ключових аспектів конкурентоспроможності підприємства; дослідження ресурсів підприємства як джерел для переваг в конкуренції та розробки пропозицій щодо напрямків реалізації конкурентних переваг підприємства.

## Література:

1. Цалко Т.Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. №9. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf) (дата звернення: 01.11.2023).
2. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41—42.
3. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 2. В. 20. С. 98—100.
4. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. — URL: <http://www.eco>

nomu.nayka.com.ua/?op=1&z=7383 (дата звернення: 06.11.2023).

5. Юр'єв В. В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/203.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/203.pdf) (дата звернення: 06.11.2023).

6. Кощій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023, 1 (1), С. 71—78.

7. Власенко, Т. А. Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 130—138.

8. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 4—10.

9. Вініченко І. І., Павленко О. С., Маховський Д. В. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 20—25. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.20

References:

1. Tsalko, T.R. Kharchenko, T. O. and Khondoka, A. M. (2019), "Features of formation of competitive advantages at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf) (Accessed 01 Nov 2023).

2. Bliznyuk, S.V. and Ostapenko, A.V. (2016), "Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research", *Investitsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 41—42.

3. Sitkovs'ka, A.O. (2016), "Formation of competitive advantages of the agricultural enterprise", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 20, pp. 98—100.

4. Krasnyak, O. P. and Mytsyk, V. O. (2019), "Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (Accessed 06 Nov 2023).

5. Yur'iev, V. V. (2022), "Directions of ensuring and increasing competitiveness of agricultural enterprises through diversification of their activities", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf) (Accessed 06 Nov 2023).

6. Koschij, O. (2023), "Competitive advantages of the organization as a guarantee of its high competitiveness", *Ekonomichnyj forum*, vol. 1(1), pp. 71—78.

7. Vlasenko, T. A. Kralia, V.H. and Drachevs'kyj, M.S. (2020), "Factors of formation of competitiveness of agrarian enterprises and assessment of their influence", *Ukrains'kyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4 (5), pp. 130—138.

8. Ihnatenko, M., Levaieva, L. and Marmul, L. (2020), "Competitive advantages as a source of organizational and economic priorities for the development of farms and agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 10, pp. 4—10.

9. Vinichenko, I., Pavlenko, O. and Makhovsky, D. (2020), "Selection of strategies for increasing competitiveness management of enterprises", *Agrosvit*, vol. 11, pp. 20—25. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.20

*Стаття надійшла до редакції 07.11.2023 р.*

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 336.71

О. М. Грабчук,

д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8711-864X>

Т. С. Фатєєва,

магістр з фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1083-7172>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.47

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ЇЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

O. Hrabchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

T. Fatieieva,

Master of Science in Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

### RISK MANAGEMENT OF BANKING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS OF ITS TRANSFORMATION

Стаття присвячена визначенню напрямів удосконалення управління ризиками банківської діяльності в контексті сучасних тенденцій трансформації банківського бізнесу. Визначено сучасні тенденції трансформації банківського бізнесу, пов'язані із зміною суспільних інститутів та впровадженням технологічних інновацій. Охарактеризовано контекстні зміни змісту основних форм банківських ризиків (кредитного, ринкового, операційного, репутаційного, легального, регуляторного). Проаналізовано переваги та недоліки методів оцінки банківських ризиків та запропоновано послідовність формування внутрішньобанківської системи оцінювання ризиків, яка дасть змогу адаптувати банку до сучасних тенденцій трансформації банківського бізнесу. У процес формування внутрішньобанківської системи оцінювання ризиків запропоновано включити формування внутрішньобанківської класифікації ризиків; розробку процедур їх систематичного моніторингу; формування систем комунікації та звітності щодо оцінки ризиків; формування внутрішньої системи контролю ризиків; автоматизацію процесів оцінки та контролю ризиків; удосконалення методичного забезпечення та підвищення професійної кваліфікації співробітників; взаємодію з регуляторами; оцінку зовнішніх умов та кризових впливів. Визначено відповідні напрями перетворення системи управління банківськими ризиками за її основними компонентами.

The article is devoted to the determination of directions for improvement of banking risk management in the context of modern trends in the transformation of banking business. The following methods were used in this research: structural decomposition (analysis of the components of the banking risk management system), analysis (identification of modern trends in the transformation of banking business, analysis of the advantages and disadvantages of banking risk assessment methods), synthesis (development of the sequence of formation of an intrabank risk assessment system, determination of directions for improvement of the components banking risk management systems). Modern trends in the transformation of the banking business associated with changes in social institutions and the introduction of technological innovations have been identified. The contextual changes in the content of the main forms of banking risks (credit, market, operational, reputational, legal, regulatory) are characterized. The advantages and disadvantages of banking risk assessment methods are analyzed and the sequence of formation of an intrabank risk assessment system is proposed, which will give the bank

an opportunity to adapt to modern trends of the transformation of banking business. In the process of formation of an intrabank risk assessment system, it is proposed to include the formation of an intrabank risk classification; development of procedures for their systematic monitoring; formation of communication and reporting systems for risk assessment; formation of an internal risk control system; automation of risk assessment and control processes; improvement of methodological support and improvement of professional qualifications of employees; interaction with regulators; assessment of external conditions and crisis influences. The corresponding directions of the transformation of the banking risk management system according to its main components have been determined: development and individualization of the risk management policy; ensuring compliance of the risk management policy with regulatory requirements; development and implementation of internal risk management procedures; innovativeness of banking business technologies; development of business continuity.

*Ключові слова: фізики банківської діяльності, трансформація банківського бізнесу, ідентифікація ризиків, оцінювання ризиків, система управління ризиками, стратегія розвитку банку.*

*Key words: banking activity risks, banking business transformation, risk identification, risk assessment, risk management system, bank development strategy.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасне банківське середовище характеризується високим рівнем невизначеності, на яку безпосереднім чином впливають глобалізація економіки, швидкий технологічний розвиток, зміни в законодавстві та регулюванні, економічні кризи. Реалізуються також системні ризики і загрози неекономічного характеру (війна, порушення геополітичної стабільності, пандемія COVID-19, глобальні кліматичні зміни). Соціологи відзначають також трансформацію цивілізаційних засад, суспільних інститутів, зміну парадигми суспільного мислення. Всі ці процеси визначили швидку трансформацію банківського бізнесу у світі.

Одним із найбільш яскравих перетворень діяльності банків стала необхідність більш комплексного та активного управління ризиками, які поступово набувають нового змісту та посилюються. Управління ризиками стає ключовою складовою стратегічного управління банком, оскільки визначає фінансову ефективність діяльності банків, їх фінансову стійкість та ліквідність. Відтак, існує потреба в удосконаленні систем управління ризиками банківської діяльності в контексті врахування нових викликів та сучасних тенденцій трансформації банківського бізнесу. Ця проблема має важливе наукове та практичне значення, оскільки успішне управління ризиками є необхідною умовою збереження стабільності та конкурентоспроможності банків у глобальному фінансовому середовищі.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблемі функціонування системи управління ризиками у банківських установах присвячена значна кількість наукових праць українських та зарубіжних науковців. Серед них праці, присвячені: теоретичним засадам формування системи ризик менеджменту у банках (Н. І. Демчук, Е. В. Добровольська, А. О. Єпіфанов, О. О. Карась, С. М. Козьменко, Л. О. Примостка, С. С. Серьогін, О. О. Чуб); обґрунтуванню оцінювання банківських ризиків (Н. І. Волкова, Т. А. Васильєва, М. Crouhy, D. Galai, B. Hu, Y. Wu, J. P. Koeplin, P. Lele); управлінню ризиками окремих напрямів діяльності чи окремих операцій (С. М. Павлюк, А. М. Мороз, О. А. Шаповал) тощо. Окремі з цих публікацій присвячені управлінню ризиками банківської діяльності в умовах кризи (В. В. Бобиль, О. Д. Вовчак, S. Karafolas, V. Stergiou). Однак питанню трансформації банківського бізнесу та відповідному удосконаленню управління банківської діяльності присвячено набагато менше праць, що й визначає актуальність даної статті.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою даної статті є визначення напрямів удосконалення управління ризиками банківської діяльності в контексті сучасних тенденцій трансформації банківського бізнесу. Задля досягнення мети дослідження використано методи: структурної декомпозиції (аналіз компонентів системи управління ризиками банківської діяльності), аналізу (визначення сучасних тенденцій трансформації банківського бізнесу,

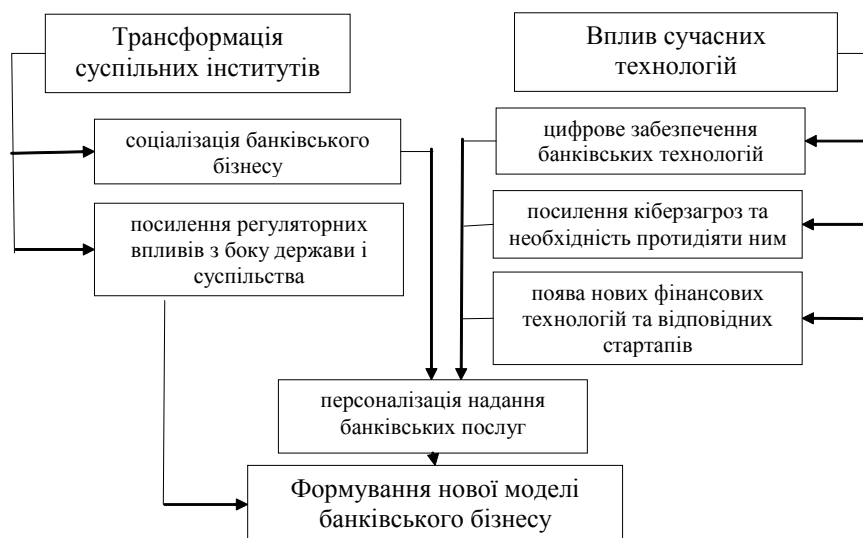


Рис. 1. Сучасні тенденції трансформації банківського бізнесу

аналіз переваг та недоліків методів оцінювання банківських ризиків), синтезу (розробка послідовності формування внутрішньобанківської системи оцінювання ризиків, визначення напрямів удосконалення компонентів системи управління ризиками банківської діяльності).

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна банківська сфера стикається зі складнішими та непередбачуваними викликами, ніж будь-коли раніше. Глобалізація економіки, швидкий темп технологічного розвитку, зміни в законодавстві та регулюванні, а також економічні кризи — усі ці фактори створюють серйозні загрози для діяльності банків. Це підтверджується у статті [9], в якій зазначається, що нині фіксується нестабільність, поєднана із труднощами у описі цих змін. Водночас відбуваються суттєві перетворення й у самому банківському бізнесі. До головних трансформацій банківського бізнесу слід віднести (рис. 1) [5; 4]:

— перетворення, пов'язані із зміною суспільних інститутів:

— соціалізація банківського бізнесу — в межах цієї тенденції банки декларують свою соціальну відповідальність не тільки стосовно залучення фінансових ресурсів, а й при впровадженні соціальних та екологічних критеріїв при виборі пріоритетних напрямів інвестиційної та кредитної діяльності, фінансуванні проєктів розвитку територіальних громад. Існування такої тенденції визначає зменшення суто фінансової ефективності активних банківських операцій та посилення їх соціальної значущості. Водночас зазначена тенденція відобра-

жає загальносуспільну спрямованість на формування постіндустріальної парадигми мислення;

— посилення регуляторних впливів з боку держави і суспільства — в межах цієї тенденції банки не просто виконують регуляторні вимоги держави і центрального банку щодо формування капіталу та використання ресурсів. Вони стали активними учасниками процесу фінансового моніторингу, не тільки виконуючи вимоги регулятора, а й впроваджуючи власні системи внутрішнього фінансового моніторингу, свої системи стандартів та критеріїв визначення підозрілих фінансових операцій. Звичайно, це призводить до зростання витрат на адміністрування роботи банків та залучення додаткових ресурсів;

— перетворення, пов'язані із сучасними технологіями:

— цифрове забезпечення банківських технологій — в межах цієї тенденції банки активно використовують технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн і аналітика даних для поліпшення своїх послуг та процесів. Цифрові канали обслуговування, такі як мобільні додатки та онлайн-банкінг, стають все більш популярними серед клієнтів. Усталені банківські послуги надаються все більш оперативно, набувають нової форми;

— посилення кіберзагроз та необхідність протидіяти ним — в межах цієї тенденції банки стикаються з необхідністю захищати свої системи та дані від кібератак. Вони інвестують у розробку міцних кібербезпечних заходів, використовують біометричну аутентифікацію та інші передові методи для забезпечення безпеки своїх клієнтів. Забезпечення кібербезпеки є

тим більш важливим для банків, чим більше вони використовують новітні технології для надання банківських послуг;

— поява нових фінансових технологій та відповідних стартапів — в межах цієї тенденції банки змушені конкурувати з новими гравцями на ринку, які пропонують новаторські рішення в галузі платежів, кредитування, інвестицій та інших фінансових послуг. Багато банків співпрацюють з фінтех-стартапами або навіть створюють свої власні фінтех-підрозділи для забезпечення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Зокрема, у праці [10] зазначається "За останнє десятиліття фінансові технології зробили внесок у доступ, зручність і безпеку фінансових послуг для роздрібних користувачів. Тим часом штучний інтелект, хмарні сервіси та інші технології перетворюються на оптові ринки в різних сферах, таких як торгівля на фінансових ринках, регуляторні та наглядові технології (regtech і supotech). З'явилося багато нових компаній, які постачають нові технології для задоволення попиту споживачів, і більшість чиновників вказують на те, що цифрова трансформація є стратегічним пріоритетом для фінансового сектора".

Зазначені тенденції призвели до суттєвої трансформації банківського бізнесу, індивідуалізації банківських послуг, нових банківських стратегій. Нині банківська сфера просулась в епоху значних зрушень, де технології, інновації та змінені очікування клієнтів грають важливу роль у формуванні майбутнього банкінгу.

Тенденції трансформації банківського бізнесу також посилюють невизначеність банківської діяльності, що призвело до необхідності удосконалення управління ризиками [7]. Існуючі банківські ризики набувають нової форми, це утруднює їх ідентифікацію та оцінювання. Ідентифікація ризиків дає змогу банкам зрозуміти можливі загрози, які можуть виникнути у різних сферах їхньої діяльності та прийняти необхідні заходи для їхнього управління. Для України та інших країн, економіка яких перебуває у кризовому стані, трансформація банківського бізнесу накладається на проблеми у функціонуванні фінансово-кредитної системи, що також вплинуло на фінансову стійкість банків та посилює ризики банківської діяльності [9].

Одним із найважливіших факторів банківської діяльності є належне управління ризиками, а потім адекватне фінансування бізнесу із зовнішніх джерел [8]. Зазвичай у діяльності банків виникають наступні види ризиків [11]:

— кредитний ризик — це ризик неповернення кредитів боржниками. Банки позичають гроші клієнтам, існує завжди ймовірність, що частина цих грошей може бути неповернена через фінансові труднощі або недобросовісність позичальника. Водночас нині банки конкурують за позичальників та надають кредити різними способами, з використанням новітніх технологій. Це визначає неможливість чи утруднення перевірки чи/та документального підтвердження кредитоспроможності позичальника. Суттєво підвищує рівень кредитного ризику і кіберзлочинність;

— ринковий ризик — це ризик змін в ринкових цінах, який може впливати на вартість активів та пасивів банку. Ринкові зміни можуть включати в себе зміни ставок, валютних курсів та цін на фінансові інструменти. Рівень ринкового ризику останнім часом суттєво зріс внаслідок зростання невизначеності економічного середовища в цілому, появи глобальних ризиків та загроз;

— операційний ризик — це ризик, пов'язаний зі недоліками у технології чи перебігу здійснення банківських операцій. Операційний ризик можуть спричинити збої в системах, процедурах, технічні неполадки, шахрайство, недостатня навченість персоналу, неправильні процедури. Окрім зазначених факторів на операційний ризик нині суттєво впливає залежність банківських операцій від нових фінтехнологій, протоколи функціонування розрахункових систем, їх фізична цілісність та рівень захисту від кібератак;

— репутаційний ризик — це ризик втрати довіри клієнтів та інвесторів через негативну публічність, скандали, невдачі в обслуговуванні клієнтів або інші події, які можуть негативно вплинути на репутацію банку. Зважаючи на вимоги регулятора стосовно здійснення фінмоніторингу операцій та клієнтів, банки повинні відстежувати значну кількість фінансової та нефінансової інформації та інколи порушувати банківську таємницю. До зростання репутаційного ризику призводить і витік та оприлюднення банківської інформації внаслідок хакерських атак;

— легальний та регуляторний ризик — це ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві та регулюванні банківської діяльності. Зміни в правових нормах можуть вимагати від банку внесення змін у його бізнес-модель або процедури. Так, впровадження рекомендацій FATF (стосовно протидії легалізації доходів отриманих злочинним шляхом та фінансуванню терор-

Переваги	Метод, його призначення	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– детальне вивчення кредитної історії позичальника;</li> <li>– висока точність в оцінці кредитного ризику</li> </ul>	<p>Кредитний аналіз <i>Застосовується для оцінки індивідуальних кредитних операцій</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залежність від якості та обсягу використовуваної інформації;</li> <li>– тривалість та трудомісткість аналізу</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка ризиків та загроз діяльності банку, його здатності адаптуватись до стресових ситуацій;</li> <li>– отримання кількох сценаріїв реакції банку на реалізацію стресових ситуацій</li> </ul>	<p>Стрес-тестування <i>Застосовується для розробки та обґрунтування управлінських рішень</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмежена точність отриманих результатів;</li> <li>– неповнота сценарних характеристик</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– балансування ефективності та ризиковості банківських операцій;</li> <li>– аналіз джерел та факторів ризику у банківській діяльності</li> </ul>	<p>Оцінка вартості збереження капіталу <i>Застосовується для визначення оптимальної величини та структури капіталу для покриття ризиків</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значний обсяг вихідної статистичної інформації з високою якістю;</li> <li>– складні інструменти опрацювання вихідної інформації</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень внутрішнього контролю ризиків;</li> <li>– адаптація оцінки ризиків до умов і специфіки діяльності банку</li> </ul>	<p>Внутрішні системи контролю ризиків <i>Застосовується для оцінки і контролю ризиків в реальному часі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потреба у постійному моніторингу та оновленні технічного забезпечення та бази даних;</li> <li>– високий рівень залежності від якості внутрішньобанківських процедур</li> </ul>

**Рис. 2. Переваги та недоліки основних методів оцінювання банківських ризиків**

Джерело: розроблено на основі [7, 11].

ризму) визначило суттєві зміни у банківських процедурах та збільшило витрати банків. Посилення вимог регулятора стосовно стійкості банків визначило необхідність пошуку додаткових фінансових ресурсів тощо;

— екологічний та соціальний ризики — ці ризики пов'язані з негативним впливом банківської діяльності на навколишнє середовище або суспільство. Наприклад, інвестиції в проекти, які можуть призвести до забруднення навколишнього середовища, можуть стати причиною репутаційних та фінансових втрат. Відтак банки змушені відмовлятися від привабливих з фінансової точки зору, але негативних для екології проектів. Соціально значущі проекти, в яких банки беруть участь на засадах партнерства, як правило, є неприбутковими. Крім того, суспільство все більше сприймає діяльність банків через призму їх значення для забезпечення розвитку економіки, отож результативність діяльності банків оцінюється перш за все як наслідок виконання ними макроекономічних функцій.

Таким чином, сучасні тенденції трансформації банківського бізнесу надають комплекс-

ного характеру всім основним банківським ризикам, що утруднює їх оцінювання.

Оцінювання банківських ризиків — це процес визначення масштабу та потенційних втрат, які можуть виникнути внаслідок ризикових ситуацій. Оцінювання ризиків важливе для того, щоб банк міг оцінити величину ризику, який він приймає, та розробити рішення щодо його управління. Для ефективного вимірювання ризиків банки використовують різні методи та підходи. Кожен із методів оцінювання банківських ризиків має свої переваги та недоліки (рис. 2), їх комплексне застосування може частково взаємно компенсувати існуючі недоліки. Зважаючи на складність об'єкту оцінки та його комплексність, застосування кожного з методів потребує залучення висококваліфікованих фахівців та специфічного програмного забезпечення, що також утруднює визначення кількісних параметрів ризиків.

Це лише кілька методів оцінки ризиків банківської діяльності, існує багато інших підходів, які можуть бути використані в різних ситуаціях. Важливо враховувати, що жоден метод не є універсальним і повним. Комбінація декількох



Рис. 3. Формування внутрішньобанківської системи оцінювання ризиків

Джерело: розроблено на основі [3, 1].

методів може бути найбільш ефективною для оцінки ризиків банківської діяльності. Крім того, важливо постійно оновлювати та адаптувати методи оцінки ризиків залежно від змін у ринкових умовах та регуляторному середовищі.

Удосконалення оцінювання ризиків повинно здійснюватись у кожному окремому банку та може включати в себе етапи (рис. 3).

Для якомога більш актуальної та точної оцінки ризиків банк повинен мати свою власну систему класифікації ризиків, в межах якої ризики будуть згруповані не тільки за джерелами їх виникнення, а й з урахуванням імовірності виникнення у діяльності банку та обсягу можливих наслідків. Необхідним є формування власної матриці ризиків чи їх типології.

На основі сформованої типології розробляється системний, уніфікований підхід для оцінки ризиків та сукупність процедур щодо їх моніторингу. Ця система процедур стає основою:

- розробки звітності при відстежуванні ризиків та відповідної ділової комунікації;
- формування внутрішньої системи контролю ризиків.

Автоматизація процесів моніторингу, оцінки та контролю ризиків є також основою для постійного оновлення бази даних щодо їх величини та удосконалення відповідного методичного забезпечення. Автоматизовані системи моніторингу, контролю та оцінки ризиків

потребують залучення висококваліфікованих фахівців, що робить необхідним постійне підвищення кваліфікації працівників банку.

Необхідним елементом внутрішньобанківської системи оцінювання ризиків є врахування зовнішніх факторів та їх впливу на реалізацію ризиків банківської діяльності. На ризики банківської діяльності першочергово впливають зміни регуляторних вимог та зовнішні ризики монетарного характеру.

Застосування передових технологій та аналітичних інструментів дає змогу банкам проводити більш точний та швидкий аналіз ризиків. Основою є робота з даними (Big Data), застосування аналітики якої дає глибші інсайти в фінансовий стан клієнтів та ринкові тенденції. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу Big Data допомагає виявляти складні залежності та тенденції великих обсягів даних, що може служити основою для більш дієвих стратегій управління ризиками.

Загалом, удосконалення методичного забезпечення оцінювання ризиків в банківській діяльності вимагає комплексного підходу, який включає в себе використання передових технологій, навчання персоналу, використання аналітики Big Data та співпрацю з регуляторами. Це допомагає банкам залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах постійних змін у світі фінансів. Удосконалення методичного забезпечення оцінювання ризиків дозволить банкам впевнено стояти перед невиз-

наченістю та ефективно управляти ризиками, забезпечуючи стабільність та надійність своєї діяльності в умовах постійних змін у світі фінансів.

Удосконалення процедур оцінювання ризиків забезпечує більш точні та надійні результати, які дозволяють банкам приймати обґрунтовані рішення щодо управління ризиками. Банк розробляє політику та процедури, які визначають, які дії потрібно вжити для управління конкретними ризиками. Внутрішньо-банківські документи чітко встановлюють правила та процедури для працівників банку щодо управління ризиками. Банк встановлює контрольні механізми, які дозволяють слідувати за рівнем ризиків та ефективністю застосованих стратегій. Це може включати в себе внутрішній аудит, моніторинг та звітність, які допомагають визначити, наскільки успішно впроваджуються та дотримуються заходи щодо управління ризиками.

Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління банком. Правильно спроектовані та ефективно впроваджені стратегії управління ризиками [6] допомагають банкам забезпечити стабільність та надійність своєї діяльності, що є ключовим для залучення довіри клієнтів та інвесторів. Публічна довіра є однією з найцінніших валют для будь-якого банку. Вона виникає з переконання клієнтів, інвесторів та громадськості в тому, що банк є надійним, стабільним та готовим вирішувати фінансові виклики навіть у найскладніших умовах. Довіра українців до власних банків є надзвичайно низькою, складає тільки 20 %. Повністю довіряють українським банкам тільки 3%. Відповідний показник, наприклад, у Чехії перебуває на рівні 80 % [2]. Забезпечити зростання довіри до банківських установ можна, крім іншого й за рахунок формування виваженої політики управління ризиками.

Ефективне перетворення системи управління банківськими ризиками за компонентами можна охарактеризувати наступним чином:

— розробка та індивідуалізація політики управління ризиками — політика управління ризиками банківської діяльності повинна відповідати специфічним потребам і вимогам кожного окремого банку та, водночас, враховувати сучасні тенденції трансформації банківського бізнесу. Спрямованість політики управління ризиками може варіюватися в залежності від того, які види ризиків діяльності є домінуючими;

— забезпечення відповідності політики управління ризиками регуляторним вимогам —

банківські процедури оцінювання та управління ризиками повинні відповідати вимогам регулятора з урахуванням необхідності не тільки попередити виникнення збитків від ризиків, а й можливості здійснення через банк "сумнівних" операцій;

— розробка і впровадження внутрішніх процедур управління ризиками -банківський бізнес в межах банку повинен бути організований таким чином, щоб процедури всіх операцій та документообіг за ними давали змогу відстежувати ризики діяльності банку;

— оцінка ідентифікованих ризиків — у банку повинні бути впроваджені методичне забезпечення та необхідні процедури для якісної та кількісної оцінки ризиків діяльності;

— систематичний моніторинг ризиків — у банку повинен здійснюватися постійний моніторинг ризиків, включаючи виявлення змін у ринковому середовищі, аналіз фінансової звітності клієнтів та регулярне оновлення баз даних;

— інноваційність технологій банківського бізнесу — постійний моніторинг інновацій у сфері банківських послуг повинен стати невід'ємною часткою життя банківської установи, враховуватись у перспективних планах стратегії розвитку бізнесу;

— залучення зовнішніх експертів — співпраця з консультантами та аудиторськими компаніями для забезпечення незалежного огляду та оцінки ризиків повинна мати регулярний та систематичний характер, а їх експертна думка враховуватись при удосконаленні банківських процедур;

— резервування капіталу — резерви повинні не тільки відповідати вимогам регулятора, а забезпечувати покриття потенційних збитків внаслідок ризиків;

— диверсифікація активних операцій — принцип диверсифікації повинен стосуватись не тільки формування широкого спектру активних операцій з оптимальним співвідношенням "ризик-дохідність", а й реалізовуватись якомога ширше у межах кожної окремої групи операцій. Диверсифікація активів не виключає впровадження додаткових заходів щодо захисту від ризиків, наприклад, встановлення додаткових вимог щодо позичальників, розширення діапазону заставних активів;

— розвиток бізнес-континуїтету — необхідно забезпечити розробку планів неперервності бізнесу та резервних систем, що забезпечують продовження операцій навіть у разі кризових ситуацій. В межах бізнес-континуїтету розробляються варіанти трансформації політики

управління ризиками у разі зміни домінуючих ризиків;

— навчання та підвищення кваліфікації персоналу — підвищення кваліфікації персоналу та опанування нових технологій та процедур повинно мати систематичний та безперервний характер.

Окрім удосконалення кожного з вищенаведених компонентів системи управління ризиками банківської діяльності, банки повинні якомога більш відкрито провадити політику управління ризиками, що також позитивно вплине на їх реноме та забезпечить стабільність та результативність діяльності.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Банківська сфера нині стикається із значною кількістю викликів, обумовлених зростанням невизначеності економічного середовища та прискоренням технологічного розвитку людського суспільства. До таких викликів належать глобалізація економіки, швидкий технологічний розвиток, зміни в законодавстві та регулюванні, економічні кризи тощо. Активне впровадження інноваційних технологій у всі сфери людського життя та відповідні трансформації суспільних інститутів призвели до появи та активного зростання нових трендів банківського бізнесу. Традиційні банківські послуги набувають нових форм, реалізуються за допомогою нових технологій. Відповідно всі напрями банківської діяльності підлягають все більшій кількості ризиків (чи традиційним ризикам, що набувають нового змісту).

Трансформації підлягає й система управління ризиками банківської діяльності. Зокрема існуючі методи ідентифікації та кількісної оцінки рівня ризиків не забезпечують достатнього обґрунтування політики управління банківськими ризиками. Формування внутрішньобанківської системи оцінювання ризиків повинно мати комплексний характер і включати етапи: формування внутрішньобанківської класифікації ризиків; розробку процедур їх систематичного моніторингу; формування систем комунікації та звітності щодо оцінки ризиків; формування внутрішньої системи контролю ризиків; автоматизацію процесів оцінки та контролю ризиків; удосконалення методичного забезпечення та підвищення професійної кваліфікації співробітників; взаємодію з регуляторами; оцінку зовнішніх умов та кризових впливів. Функціонування внутрішньобанківської системи оцінювання ризиків забезпечуєть-

ся за допомогою великої бази даних, яка підлягає систематичному оновленню та модифікації.

Трансформація системи управління ризиками банківської діяльності повинна враховувати існуючі тренди розвитку банківського бізнесу і при модифікації окремих компонентів, таких як розробка та індивідуалізація політики управління ризиками, забезпечення відповідності політики управління ризиками регуляторним вимогам, розробка і впровадження внутрішніх процедур управління ризиками, інноваційність технологій банківського бізнесу, розвиток бізнес-континуїтету та інші. Модифікація кожного компоненту системи управління ризиками банківської діяльності може бути предметом подальших наукових розвідок.

Наприклад, окремим важливим напрямом досліджень є удосконалення методичного забезпечення оцінки ризиків з урахуванням їх нового змістового наповнення і оновлення технологій оцінювання. Існує потреба в удосконаленні процедур контролю ризиків, формуванні відповідного документообігу, впровадження стрес-моніторингу та інше. Оцінки потребують також вплив цифровізації, необхідності забезпечення кібербезпеки, кліматичних змін та соціальних факторів на ризиковий ландшафт банківської сфери. Усі ці напрями досліджень можуть сприяти покращенню ефективності банківської діяльності та сприяти стійкості та конкурентоспроможності банків.

#### **Література:**

1. Великі дані, вільне програмне забезпечення та відкритий код: доступні програми. ВідLinux. URL: <https://blog.desdelinux.net/uk/Доступні-програми-з-відкритим-кодом-для-вільного-використання-великих-даних/>
2. Вітка Ю. Рецепти довіри до фінансових установ. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/11/6/642331/>
3. Жарій Я. В. Інтегрований підхід до ризик-менеджменту як основа економічної безпеки банківської системи. GR та PR менеджмент в контексті економічної безпеки: Монографія. Черкаси, 2014. С. 30—54.
4. Мельник М. Джерела та причини виникнення ризику. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/джерела-та-причини-виникнення-ризику-mykola-melnyk>
5. Розпал діджитал-трансформації — навіщо тут моніторинг роботи додатків. Dynatrace. URL: <https://dynatrace.bakotech.com/digital-transformation-2022-ua>
6. Фінансова фортеця України: НБУ презентував нову Стратегію, сфокусовану на спротиві

російській агресії та відновленні країни. Нови-ни. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news>.

7. 4 Types of Financial Risk. Analytiks Steps. URL: <https://www.analyticsteps.com/blogs/4-types-financial-risk>.

8. Khalatur, S., Zhylenko, K., Masiuk, Y., Velychko, L. and Kravchenko, M. (2018). "Assessment of bank lending diversification in Ukraine". Banks and Bank Systems, Vol. 13 (3), pp. 141—150. URL: doi:10.21511/bbs.13(3).2018.14.

9. Khalatur, S., Velychko, L., Pavlenko, O., Karamushka, O. and Huba, M. (2021). "A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions". Banks and Bank Systems, Vol. 16(1), pp. 182—194. URL: doi:10.21511/bbs.16(1).2021.16.

10. Khalatur, S., Pavlova, H., Vasilieva, L., Karamushka, D., Danilevica, A. (2022). "Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector". Entrepreneurship and Sustainability, Issues 9 (4), pp. 56—76. URL: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)).

11. What is Operational Risk? Bound.co. URL: <https://www.bound.co/blog/what-is-operational-risk>.

References:

1. VidLinux (2023), "Big Data, Free Software and Open Source: Available Applications", available at: <https://blog.desdelinux.net/uk/Доступні-програми-з-відкритим-кодом-для-вільного-використання-великих-даних/> (Accessed 15 Oct 2023).

2. Vitka, Yu. (2018), "Recipes for trust in financial institutions", Ekonomichna Pravda, available at <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/11/6/642331/> (Accessed 28 Oct 2023).

3. Zharii, Ya. V. (2014), "An integrated approach to risk management as the basis of the economic security of the banking system", GR ta PR menedzhment v konteksti ekonomichnoi bezpeky [GR and PR management in the context of economic security], Cherkasy, Ukraine, pp. 30—54.

4. Melnyk M. (2023), "Sources and causes of risk", LinkedIn, available at: <https://www.linkedin.com/pulse/джерела-та-причини-виникнення-ризиків-микола-мелник> (Accessed 12 Oct 2023).

5. Dynatrace (2023), "The instigation of digital transformation — why monitor the performance of applications here", available at: <https://dynatrace.bakotech.com/digital-transformation-2022-ua> (Accessed 25 Oct 2023).

6. NBU, news (2023), "Financial fortress of Ukraine: the NBU presented a new strategy focused on resisting Russian aggression and restoring the country", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news> (Accessed 30 Oct 2023).

7. Analytiks Steps (2021), "4 Types of Financial Risk", available at: <https://www.analyticsteps.com/blogs/4-types-financial-risk> (Accessed 10 Oct 2023).

8. Khalatur, S., Zhylenko, K., Masiuk, Y., Velychko, L. and Kravchenko, M. (2018), "Assessment of bank lending diversification in Ukraine". Banks and Bank Systems, Vol. 13 (3), pp. 141—150. doi:10.21511/bbs.13(3).2018.14.

9. Khalatur, S., Velychko, L., Pavlenko, O., Karamushka, O. and Huba, M. (2021), "A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions". Banks and Bank Systems, Vol. 16 (1), pp. 182—194, available at: doi:10.21511/bbs.16(1).2021.16 (Accessed 15 Sept 2023).

10. Khalatur, S., Pavlova, H., Vasilieva, L., Karamushka, D., Danilevica, A. (2022), "Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector". Entrepreneurship and Sustainability, Issues 9 (4), pp. 56—76. available at: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)) (Accessed 20 Sept 2023).

11. Bound.co (2022), "What is Operational Risk?", available at: <https://www.bound.co/blog/what-is-operational-risk> (Accessed 10 Oct 2023).  
*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
**удосконалення та розвиток**


**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663

УДК 65.012.8+338.24

**Ю. В. Масюк,**

к. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6339-3011>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.56

## **ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ**

Iu. Masiuk,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

### **ORGANIZATION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY: ESSENCE, TASKS AND METHODOLOGICAL APPROACHES**

В статті проаналізовано особливості організації наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки. Встановлено, що сутність фінансово-економічної безпеки полягає в найефективнішому використанні наявних ресурсів з метою попередження загроз і забезпечення сталого розвитку. Доведено, що організація наукових досліджень є надзвичайно важливою та необхідною, адже сприяє інтеграції інноваційних наукових розробок в систему фінансово-економічної безпеки. Це в свою чергу дає змогу розвивати і покращувати фінансово-економічну безпеку як країни в цілому, так і на рівні окремого суб'єкта господарювання. Досліджено систематизацію ключових функцій наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки. Встановлено, що організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки допомагає розробляти політику, яка спрямована на забезпечення стійкості та розвитку економіки, а також на вирішення фінансових викликів та ризиків у сучасному світі.

The article analyzes the peculiarities of the organization of scientific research in the system of financial and economic security. It has been established that the essence of financial and economic security lies in the most effective use of available resources in order to prevent threats and ensure sustainable development. It has been proven that the organization of scientific research is extremely important and necessary, because it contributes to the integration of innovative scientific developments into the system of financial and economic security. This, in turn, makes it possible to develop and improve the financial and economic security of both the country as a whole and at the level of an individual economic entity. The systematization of the key functions of scientific research in the system of financial and economic security has been studied. It has been established that the organization of scientific research in the system of financial and economic security helps to develop a policy aimed at ensuring the stability and development of the economy, as well as at solving financial challenges and risks in the modern world. In our opinion, the key indicator of ensuring the financial and economic security of all business entities without exception is the achievement of the highest efficiency, stability of its functioning and creation of prerequisites for further development through timely detection, as well as prevention of external and internal dangers and threats. The organization of the financial and economic security system at the enterprise is a complex process that includes a number of actions and measures to ensure the stability and efficiency of financial and economic activity. Business entities must be prepared to respond to these threats by developing risk management strategies and ensuring financial stability in the face of change.

Summarizing the results of the conducted research, we emphasize that the organization of scientific research in the system of financial and economic security is an important component of ensuring the stability and successful activity of economic entities. Scientific research allows for a deeper understanding of financial risks, effective financial management, and the development of strategies to overcome financial challenges.

*Ключові слова: дослідження, наука, фінансово-економічна безпека, наукові дослідження, методологія, суб'єкти господарювання.*

*Key words: research, science, financial and economic security, scientific research, methodology, business entities.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних кризових умовах функціонування фінансово-економічна безпека набуває особливого сенсу та провідної ролі у розвитку вітчизняних підприємств. Фінансово-економічна безпека суб'єкта господарювання є комплексним поняттям і пов'язана не лише із внутрішнім станом самого підприємства а й з іншими суб'єктами з якими підприємство взаємодіє. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства полягає в найефективнішому використанні наявних ресурсів з метою попередження загроз і забезпечення сталого господарювання підприємства в реальному часі та в перспективі. Виявлення загроз — одне з найважливіших завдань забезпечення фінансово-економічної безпеки. Загрозою є конкретизована форма небезпеки чи комплекс умов, котрі представляють небезпеку для суб'єкта господарювання. Враховуючи вищенаведене варто зазначити, що організація наукових досліджень в даній галузі є надзвичайно важливою та необхідною, адже сприяє інтеграції інноваційних наукових розробок в систему фінансово-економічної безпеки. Це в свою чергу дає змогу розвивати і покращувати фінансово-економічну безпеку як країни в цілому, так і на рівні окремого суб'єкта господарювання.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематику організації наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки розглядали у своїх наукових працях як вітчизняні так і зарубіжні науковці серед яких можна виокремити таких: Ареф'єва О.В. [4], Бак Н.А. [8], Вівчар О.І. [1], Галайко Н.В. [10],

Заросило В.О. [9], Зубок М.І. [2], Ільчук В. [5], Кириленко О. П. [3], Кузенко Т.Б. [4], Марусяк Н.А. [8], Письменний В.В. [3], Рубцов В.С. [2], Садчиков В. [5], Цвайг Х.І. [10], Яременко С.М. [2].

Враховуючи вагомий внесок науковців у дослідження і розвиток організації наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки певна кількість актуальних питань до цього часу залишається малодослідженою, та потребує ґрунтовних наукових досліджень.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті полягає у дослідженні сутності, завдань і методичних підходів до організації наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

В складних реаліях сьогодення наукова діяльність генерує в собі весь комплекс теоретичних, методологічних та емпіричних знань про навколишній світ. Сьогодні ми бачимо це відображення у величезній кількості знань, якими володіє сучасна наукова спільнота. Настав час усвідомлення того, що інтелектуальний потенціал нації та багатовекторність її розвитку є рушійною силою суспільного прогресу, для якого місце держави у світовому науковому просторі визначається формами виробництва, використання та розповсюдження знання. Це організована за певними принципами сукупність знань, реальний зв'язок суджень, передбачень і проблем дійсності та окремих її сфер чи аспектів. У нових соціально-економічних умовах зростає інтерес до нових знань та наукових досліджень. Розвиток нау-



**Рис. 1. Систематизація ключових функцій наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки**

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 124].

кової діяльності в галузі фінансово-економічної безпеки все частіше стикається з недостатнім дослідженням системи методологічних і методичних знань, що є досить серйозною проблемою для сучасних науковців. Швидке зростання частки науки у всіх без виключення галузях світової економіки спонукає спеціалістів мати високий рівень теоретичної підготовки і практичних навичок у сфері організації та реалізації наукових досліджень. Прийняття рушієних управлінських рішень можливе тільки за рахунок застосування значних обсягів знань, котрі можливо залучити до процесу здійснення і інтерпретації наукових досліджень.

На рисунку 1 представлена систематизація ключових функцій наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки.

На думку Вітчар О.І.: "забезпечення належного рівня безпеки бізнесу є однією із фундаментальних засад підтримання його життєздатності в умовах динамічного економічного середовища. Безпека бізнесу — це основа збереження стійких конкурентних позицій, передумова ефективного функціонування та стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Отож, управління безпекою є невід'ємним елементом культури ведення бізнесу, а згідно з сучасним поглядом якості бізнесу в цілому. Якість бізнесу визначається такими основними елементами: економічна ефективність; соціальне спрямування; безпека" [1, с. 120].

Ми погоджуємося з твердженням таких авторів, як Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С.М.

стосовно того, що: "загалом безпека бізнесу — це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. Основними функціональними елементами безпеки бізнесу є: захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації; комп'ютерна безпека; внутрішня безпека; безпека будівель і споруд; фізична безпека; технічна безпека; безпека зв'язку; безпека перевезень вантажів і осіб; екологічна безпека; та ін." [2, с. 55].

На нашу думку, ключовим показником досягнення фінансово-економічної безпеки усіх без виключення господарюючих суб'єктів виступає одержання найбільшої ефективності, стабільного існування та встановлення умов для перспективного розвитку за рахунок вчасного виявлення, і боротьби із зовнішніми та внутрішніми загрозами.

Розглянемо більш детально різні погляди до трактування сутності поняття "фінансово-економічна безпека".

На думку Ареф'євої О.В., та Кузенко Т.Б.: "сутність самого поняття безпеки — економічної та фінансової, як однієї з її підсистем, полягає в якісній характеристиці системи, яка забезпечує нормальні умови діяльності, відповідність розробленій стратегії, досягнен-



**Рис. 2. Модель організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі [7].

ня цілей, а також здатність протистояти різним загрозам, у разі їх виникнення, і швидко відновлювати втрачені економічні позиції" [4, с. 99].

Ільчук В., Садчиков В. наголошують на тому, що: "фінансово-економічна безпека Це не тільки захищеність капіталу підприємств, організацій, установ, але і їх готовність створювати нові механізми реалізації фінансових угод, захисту прав усіх учасників фінансових відносин, а також упорядкування і здійснення контролю за фінансово-економічними потоками та відповідний рівень страхування різного роду непередбачуваних ризиків" [5, с. 210].

Бланк І.О. акцентує увагу на тому, що "фінансово-економічна безпека підприємства являє собою кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному та перспективному періодах" [6, с. 24].

Барановський О.І., зазначає, що "фінансово-економічна безпека підприємства — це рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення

його потреб і виконання наявних зобов'язань, які характеризуються збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування та економічне зростання" [7, с 122].

Враховуючи вищезазначене, наголосимо на тому, що фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання окреслюється динамічністю, оскільки ризики та загрози можуть атакувати підприємство не лише шляхом зовнішнього впливу, але й через внутрішні процеси та елементи господарювання, як, наприклад, через персонал. Тому економічна безпека підприємства безпосередньо взаємодіє із системою заходів комплексного характеру, спрямованих на ослаблення та ліквідацію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що негативно впливають, а також спрямовані на закріплення поточного рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та її підвищення, відповідно до стратегічного плану.

Зауважимо, що організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки допомагає розробляти політику, яка спрямована на забезпечення стійкості та розвитку економіки, а також на вирішення фінансових викликів та ризиків у сучасному світі.

Організація системи фінансово-економічної безпеки на підприємстві це складний процес, який включає в себе ряд дій та заходів для забезпечення стабільності та ефективності фінансово-економічної діяльності. На рисунку 2 представлено модель організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Марусяк Н.А. та Бак Н.А. доречно наголошували на тому, що: "фінансово-економічна безпека підприємств є сьогодні об'єктом постійної і досить пильної уваги з боку власників і топ-менеджменту. Загрози активно проявляються в недовірі інвесторів і вкладників до фінансової системи, до системи підприємницького менеджменту, в консервативній політиці підприємців з позиції використання фінансових і страхових можливостей українського ринку. Макроекономічними загрозами для фінансової безпеки підприємств також є: обмежено сформована інфраструктура інвестиційного ринку в результаті його нерівномірного, нестабільного розвитку, що характеризується відсутністю різноспрямованих розвинутих кредитно-фінансових інститутів, низькою диверсифікацією ринку, нестабільністю законодавства, стримуючим формування механізму ринкової конкуренції в економічній сфері, відсутністю комплексного підходу до обліку та аналізу ризиків як державою, так суб'єктами економіки в цілому. До числа найважливіших мікроекономічних чинників, що діють на рівні конкретного підприємства, слід віднести некомпетентну, необережну політику з позиції реалізації системи фінансової безпеки, як з боку управлінського персоналу, так і з боку фахівців різних підрозділів" [8, с. 111].

Забезпечення фінансово-економічної безпеки може ускладнюватися за рахунок різноманітних загроз та ризиків.

Заросило В.О. запропонував розділити ризики на декілька рівнів: "до першого рівня він відносить організаційні ризики, як-от: некваліфіковане управління підрозділами і підприємствами в цілому, низька дисципліна праці, розголошення інформації, яка становить комерційну таємницю і впливає на стан фінансової безпеки. До другого рівня — недоліки у плануванні та стратегії діяльності підприємств: це помилки у стратегічному плануванні, некваліфікована маркетингова політика, прорахунки в ціновій політиці, неефективна робота внутрішнього аудиту та інших перевірок, непродумані угоди, які впливають на фінансову безпеку. До третього рівня відносяться технічні причини виникнення загроз для фінансової безпеки: слабке технічне забезпечення підприємств,

відсутність як планів, так і практичних кроків щодо модернізації, застарілі технологічні процеси, перевищення витрат газу, електричної та інших видів енергомістких матеріалів" [9, с. 18].

За твердженням Цвайг Х.І. і Галайко Н.В.: "за можливістю здійснення загрози фінансово-економічній безпеці можна поділити на реальні та потенційні. Реальні загрози існують об'єктивно в досліджуваній період часу або з достатньо великою ймовірністю здатні виникнути в наступні періоди, тобто їх реалізація є немінучою. Потенційні загрози можуть настати під час реалізації певних суб'єктивних чи об'єктивних умов" [10, с. 183].

Суб'єкти господарювання мають бути готовими відповідати на ці загрози шляхом розробки стратегій управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості в умовах змін.

Аналізуючи вищенаведене в контексті тематики даного дослідження акцентуємо увагу на тому, що організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки є важливою для розвитку і забезпечення стабільності господарюючих суб'єктів, економіки та фінансової системи країни. Пропонуємо розглянути ключові аспекти організації наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки:

1. Визначення пріоритетів: першочергово необхідно визначити ключові аспекти фінансово-економічної безпеки, які потребують дослідження. Це може включати фінансову стійкість, управління державним боргом, монетарну політику, ризики фінансового ринку і т.д.

2. Формування дослідницької групи: створення кваліфікованої команди дослідників, які мають експертні знання у обраних галузях.

3. Збір та аналіз даних: забезпечення доступу до необхідних даних і їх подальший аналіз. Важливо розробити методології для оцінки фінансових ризиків і ідентифікації проблем.

4. Використання наукових методів: застосування наукових методів дослідження, таких як статистичний аналіз, моделювання, кейс-стаді, експертні опитування та інші.

5. Розробка рекомендацій: на основі результатів дослідження розроблення конкретних рекомендацій для регуляторів з метою підвищення фінансової стабільності та безпеки.

6. Поширення результатів: публікація результатів дослідження в наукових журналах, звітах, інтернет-ресурсах та інших медіа для розповсюдження інформації та пропаганди рекомендацій.

Все вищенаведене, на нашу думку, допомагає забезпечити фінансову стабільність та роз-

виток господарюючих суб'єктів, економіки тим самим зменшуючи ризики і покращуючи управління фінансовими ресурсами.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Підсумовуючи результати проведеного дослідження наголосимо на тому, що організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки є важливим компонентом забезпечення стійкості та успішної діяльності суб'єктів господарювання. Наукові дослідження дозволяють глибше розуміти фінансові ризики, ефективно керувати фінансами та розробляти стратегії для подолання фінансових викликів. Вони допомагають ідентифікувати та аналізувати загрози, з якими підприємство може стикатися, і розробляти відповідні заходи для забезпечення фінансової безпеки. Такий науковий підхід допомагає підприємству бути готовим до змін, уникати негативних наслідків фінансових ризиків і зберігати стабільність у довгостроковій перспективі. Перспективним напрямом подальших досліджень стане аналіз фінансової стійкості суб'єктів господарювання в системі організації наукових досліджень.

#### Література:

1. Вівчар, О.І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін. Сталый розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2014. № 1. С. 194—199.
2. Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С.М. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник за ред. М.І. Зубка. К., 2012. 226 с.
3. Кириленко О. П., Письменний В. В. Основи наукових досліджень у схемах і таблицях: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 228 с.
4. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 98—103.
5. Ільчук В., Садчиков В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2013. № 2 (66). С. 209—217.
6. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К., Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
7. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні. Методологія оцінки та механізми забезпечення. К.: КНТЕУ, 2004. 759 с.

8. Марусяк Н.Л., Бак Н.А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 109—113.

9. Заросило В.О. Загрози фінансовій безпеці та їх класифікація. Наукові праці МАУП. 2017. Вип. 52 (1). С. 17—22.

10. Цвайг Х.І., Галайко Н.В. Загрози фінансовій безпеці підприємства та шляхи їх усунення. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 181—185.

#### References:

1. Vivchar, O.I. (2014), "Pragmatism of business acceleration while monitoring its economic security in the context of transformational changes", *Stalyj rozvytok ekonomiky. Mizhnarodnyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*, vol. 1, pp. 194—199.
  2. Zubok, M.I., Rubtsov, V.S. and Yaremenko, S.M. (2012), *Ekonomichna bezpeka sub'iektiv pidpriemnytstva* [Economic security of business entities], Kyiv, Ukraine.
  3. Kyrylenko, O. P. and Pys'mennyj, V. V. (2013), *Osnovy naukovykh doslidzhen' u skhemakh i tablytsiakh* [Fundamentals of scientific research in diagrams and tables], TNEU, Ternopil', Ukraine.
  4. Arefieva, O. V. and Kuzenko, T. B. (2009), "Economic bases of formation of financial component of economic security", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1 (91), pp. 98—103.
  5. Il'chuk, V. and Sadchykov, V. (2013), "Ways to increase the financial and economic security of agrarian business enterprises", *Visnyk Chernihivsk'oho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytet*, vol. 2 (66), pp. 209—217.
  6. Blank, I. A. (2004), *Upravlenie finansovoy bezopasnost'yu predpriyatiya* [Enterprise financial security management], Nika Center: Elga, Kyiv, Ukraine.
  7. Baranovskyi, O. I. (2004), *Finansova bezpeka v Ukraini. Metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial security in Ukraine. Assessment methodology and security mechanisms], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
  8. Marusiak, N.L. and Bak, N.A. (2022), "Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 110—113.
  9. Zarosylo, V.O. (2017), "Threats to financial security and their classification", *Naukovi pratsi MAUP*, vol. 52 (1), pp. 17—22.
  10. Tsvajh, Kh.I. and Halajko, N.V. (2016), "Threats to the financial security of the enterprise and ways to eliminate them", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 11, pp. 181—185.
- Стаття надійшла до редакції 30.10.2023 р.*

УДК 338.43:339.137

Е. В. Пахуча,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0509-8230>

К. С. Сухомлинова,

магістрант, Державний біотехнологічний університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3756-7884>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.62

## НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

E. Pakhucha,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University

K. Sukhomlynova,

Master's student, State Biotechnological University

### DIRECTIONS FOR PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE ORGANIC MARKET

У статті проаналізовано основні передумови та тенденції розвитку вітчизняного ринку органічної продукції. Розглянуто питання визначення сутності органічної продукції. Проведений аналіз тенденції зміни показників органічного сектору України та динаміки зміни структури внутрішнього ринку органічної продукції. Згруповано головними проблемами, які стримує розвиток аграрного маркетингу. Обґрунтована необхідність маркетингового забезпечення як напряму досягнення конкурентних переваг товаровиробниками. Розглянуті маркетингові заходи, які лежать в основі маркетингового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. Розглянули роль системи просування органічних продуктів на ринку, яка має правильно визначити мотиви споживання органічної продукції та правильно їх комбінувати. Визначено місце цифрових технологій у розвитку органічного сектору. Запропоновано напрями досягнення конкурентних переваг виробниками органічної продукції на ринку України, за такими класифікаційними ознаками: якісні, сервісні, іміджеві, цінові, кон'юнктурні, комунікаційні, поведінкові, збутові.

The article the subject of the study is the competitive advantages of organic producers, obstacles to the development of the organic market, directions of ensuring competitive advantages in the organic market. The purpose of the article is to determine the directions of ensuring competitive advantages in the organic market on a marketing basis. The theoretical and methodological basis of the study are the works of domestic and foreign scholars, and such research methods as analysis, comparative analysis, and monographic analysis are used. The article considers the essence of the concept of "organic products" and presents indicators of the organic market. The main prerequisites and trends in the development of the domestic organic market are studied. The issue of specificity of the organic market and methods of its regulation is considered. The tendency of changes in the indicators of the organic sector of Ukraine and the dynamics of changes in the structure of the domestic market of organic products are studied. A positive trend in the development of the domestic market has been established, which indicates an active filling of the domestic market with organic products and an increase in the number of consumers of organic products. The main problems that hinder the development of agricultural marketing are grouped. To overcome these problems, the article proposes to improve the system of agrarian marketing in the context of substantiation of the promotion of goods from producer to consumer, determination of the specifics of

agricultural activities in order to meet the needs of consumers and achieve competitiveness of agricultural producers. The necessity of marketing support as a way to achieve competitive advantages by producers is substantiated. The marketing measures underlying the marketing support of agricultural enterprises are considered. The role of the system of promotion of organic products in the market is considered, which should correctly identify the motives for the consumption of organic products and combine them correctly. The place of digital technologies in the development of the organic sector is determined. The directions for achieving competitive advantages by organic producers in the Ukrainian market are proposed, according to the following classification criteria: quality, service, image, price, market conditions, communication, behavioural, and sales.

*Ключові слова: органічна продукція, ринок, перспективи, розвиток, маркетингове забезпечення, конкурентні переваги.*

*Key words: organic products, market, prospects, development, marketing support, competitive advantages.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Враховуючи надмірне використання природних ресурсів, екологічну кризу, загострення економічно-соціального становища, зростання населення у сучасних умовах, надзвичайно важливим є досягнення сталого розвитку. У цьому контексті актуальним є пошук альтернативних методів ведення сільського господарства та трансформація типового споживання продуктів харчування, де особливий інтерес викликає органічний ринок та його особливості. Крім того споживачі зацікавлені у здоровому, повноцінному харчуванні, існує важливість безпосереднього внеску в безпеку навколишнього природного середовища, тому виробництво органічної продукції є сучасним світовим трендом, а зростаючий попит на органічні продукти продовжує залишатися одним із стратегічних напрямків розвитку сільського господарства. Розвиток ринку органічних продуктів харчування передбачає багато переваг для виробників, оскільки органічне виробництво забезпечує високий дохід для товаровиробників з одного боку та сталий розвиток з іншого. Для досягнення поставленої мети виникла необхідність дослідження особливостей динамічного зростання ринку органічних продуктів харчування та пошуку напрямків забезпечення його конкурентних переваг на мар-

кетингових засадах, що включає оцінку сучасного стану, виявлення основних тенденцій та перспектив.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питанням стану органічного виробництва та перспективам його розвитку, висвітлення зростаючого попиту та можливостей для різних країн, у тому числі України, визначення факторів розвитку виробництва органічних продуктів присвячено низку праць таких науковців, як Базалук О., Брижань І.А., Захарчук О., Русак О. П., Славгородська Ю.В., Смігунова О. В., Паламарчук Т. М., Яценко О. та ін. Формування ринку органічних продуктів харчування розглядали Андріяш А.С., Зеленьська Н.М., Коценко М.С., Кунділовська Т.А., Левченко І.В., Шарий Г.І., та ін.

Проблемі формування конкурентних переваг на ринку органічної продукції, визначення ролі маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності продукції, розгляд засад маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта, а також засобів маркетингу, що забезпечують досягнення конкурентних переваг товаровиробникам присвячені праці Боровик Т.В., Іжболдіна О.О., Калюжна Ю.П., Карамушка О.М., Корж М.В., Кравченко М.В., Савицька Н.А., Скриньковський Р.М., Терещенко І.О., Чуніхіна Т.С. та ін.

Враховуючи зростаючий інтерес в науковій сфері до розвитку органічного сектору сіль-

ського господарства та значну кількість наукових праць у цій галузі, ця тема залишається недостатньо вивченою, особливо, щодо питання маркетингового забезпечення формування конкурентних переваг на ринку органічної продукції вітчизняних товаровиробників.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є визначення напрямів забезпечення конкурентних переваг на ринку органічної продукції на маркетингових засадах. Для досягнення поставленої мети визначенні наступні завдання: визначити специфіку формування конкурентних переваг на ринку органічної продукції, дослідити стан та тенденції розвитку ринку органічної продукції та визначити напрями забезпечення формування конкурентних переваг на ринку органічної продукції, які ґрунтуються на маркетинговому забезпеченні.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Розвиток органічного сільського господарства на території України почався на початку 2000-х років, що свідчить про досвід ведення даного господарства та зростаючий попит на продукцію, однак забезпечення конкурентних переваг залишається актуальним і на теперішній час. Європейські країни активно підтримують розвиток органічного сільського господарства, що дає можливість до збільшення виробництва органічної продукції та забезпечення зростаючого попиту, так до 2030 р. планується збільшення сертифікованих органічних сільськогосподарських земель на 17% [1, с. 51]. Дані щодо експорту вітчизняних товарів свідчать про зростання попиту на органічну продукцію, що свідчить про конкурентоспроможність продукції вітчизняних агровиробників, та можливість до збільшення її рівня на ринку органічних продуктів. Отже важливим питанням, для забезпечення попиту, як вітчизняних так і закордонних споживачів, постає забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції.

Як зазначають автори роботи [2, с. 124] рівень забезпеченості населення органічною продукцією є одним з основних показників якості життя людей та стану продовольчої безпеки країни. Тому мета організації процесу управління конкурентоспроможністю компаній у галузі сільського господарства обґрунтована такими положеннями: організація обробки — це відкрита система, яка повністю за-

лежить від стану зовнішнього середовища; у контексті активної конкуренції між виробниками органічної продукції стратегічне коригування корпоративних цілей дає змогу потенційним замовникам реагувати на фактори невизначеності та ризику зовнішнього середовища; ефективна реакція підприємства на вплив зовнішнього середовища неможлива без його пристосованості до цього середовища.

Документом, який регламентує органічний сектор економіки є Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції" від 10.07.2018 N 2496-VIII, який визначає органічне виробництво, як сертифікованої діяльності, пов'язаної з виробництвом сільськогосподарської продукції (у тому числі всіма стадіями технологічного процесу, а саме первинне виробництво (включаючи збирання), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [3].

Відповідно зазначеного Закону наведено визначення органічної продукції: сільськогосподарська продукція, у тому числі харчові продукти та корми, отримані в результаті органічного виробництва", а саме органічне виробництво в законі визначено як "сертифікована діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції (у тому числі всі стадії технологічного процесу, а саме первинне виробництво (включаючи збирання), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції [3].

Ринок органічної продукції являє собою специфічний елемент галузі сільського господарства, що вимагає особливого підходу до визначення, оцінки та аналізу рівня конкурентоспроможності продукції органічного товаровиробника з метою формування конкурентних переваг органічної продукції.

Регулювання ринку органічних продуктів здійснюється на всіх рівнях, у тому числі міжурядовими та неурядовими організаціями, глобальними та національними інститутами. Розробка правил сертифікації цієї продукції та моніторинг стану виконання органічного законодавства країнами світу, правил сертифікації



**Рис. 1. Динаміка показників органічного сектору України, 2016–2022 рр.**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5; 6].

цієї продукції та моніторинг стану імплементації органічного законодавства країнами на глобальному рівні здійснює Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО), Міжнародна федерація органічних сільськогосподарських рухів (IFOAM) та інші. Особливостями органічного виробництва є суворе регламентація органічного виробництва є суворо регламентовані умови та правила виробничого процесу; дотримання яких підтверджується сертифікацією виробництва. Враховуючи велику кількість органічних стандартів для цієї продукції на світовому ринку, одним із допоміжних інструментів є міжнародні угоди про еквівалентність, метою яких є спрощення торгівлі органічними продуктами харчування між країнами за допомогою їх зарахування [4, с. 15].

Органічний сектор в Україні переважно експорто-орієнтований, оскільки 80–90% продукції продається за кордон. Домінуючу групу складають сировинні товари та товари з низькою доданою вартістю: сільськогосподарські культури (47%), насіння, олійних рослин, ягід і меду. Україна є виробником понад 400 найменувань органічних товарів та експортує їх до Нідерландів, Німеччини, Великої Британії, Італії, Австрії, Швейцарії, Бельгії та інші країни. Левова частка товарів імпортується з США, Канади, Австралії та Азії країни [5]. На сьогоднішній день органічний сектор України представлений понад 350 сертифікованими підприємствами обробляють понад 400 тис. га землі. Основними сертифікаційними компаніями в Україні є Organic Standard (Україна),

Bio.Inspecta (Frick, Швейцарія), Ecocert (L'Isle-Jourdain, Франція), CERES (Гапург, Німеччина) та Control Union (Роттердам, Нідерланди). Organic Standard сертифікує більше 70% усіх операцій органічного харчування в Україні.

Динамічний розвиток вітчизняного ринку органічних продуктів харчування існує з 2008 р.; за останні 7 років внутрішній ринок зріс на 27,4% (рис. 1).

До 2018 р. спостерігається позитивна динаміка до стабільного збільшення кількості виробників органічної продукції та, відповідно, збільшення площ сільськогосподарських угідь, на яких проводилось сертифіковане органічне виробництво. Для вітчизняного ринку це позитивна тенденція, яка свідчить про активне наповнення внутрішнього ринку органікою та збільшення споживачів органічної продукції.

Визначена тенденція активного наповнення внутрішнього ринку вітчизняною органічною продукцією за рахунок налагодження власної переробки органічної сировини. Відповідно досліджень [6], з початку 2000-х років в нашій державі спостерігається стабільне щорічне зростання внутрішнього споживчого ринку органічних продуктів.

Більшість українських органічних господарств розташовані в Київській, Одеській, Херсонській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Житомирській областях. Українські сертифіковані органічні господарства — різного розміру — від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до декількох тисяч гектарів сільськогосподарських угідь.

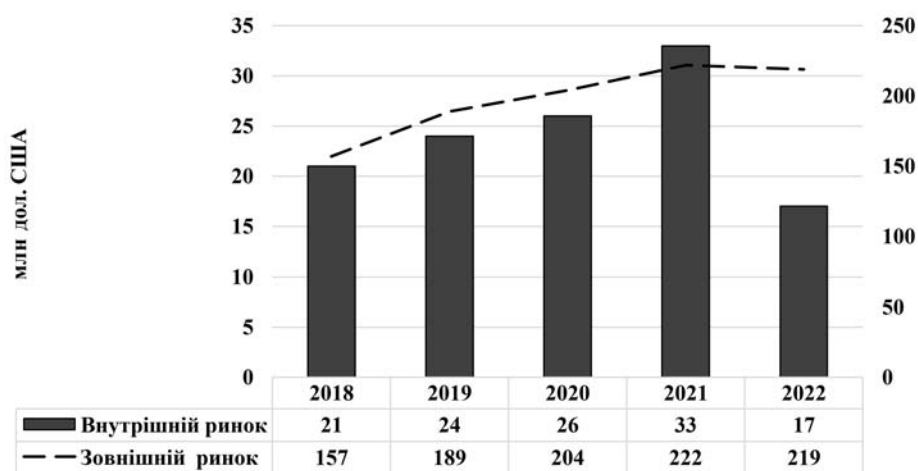


Рис. 2. Динаміка реалізації вітчизняної органічної продукції, 2018–2022 рр.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5; 6].

З огляду на процес зростання числа дрібних органічних господарств, їх спеціалізація акцентується, в першу чергу, на вирощуванні плодово-овочевої та ягідної продукції.

На внутрішньому ринку за 2022 р. реалізовано 6280 тонн органічної продукції вітчизняного виробництва на суму 17 млн дол. США. Станом на 2022 р. переробні вітчизняні товаровиробники виробляють кінцеву фасовану органічну продукцію, яка продається на внутрішньому ринку (Рис. 2).

Слід зазначити, що Україна інтегрована у глобальний світовий ринок органічної продукції і вже наразі її пропозиція щодо глобальних органічних продуктів складає вісім товарних позицій, проте переважають товари сировинного походження [7, с. 110].

Спеціалізація органічних підприємств більш орієнтована на виробництво молочної продукції, про що свідчать данні табл. 1. Як свідчать наведені дані таблиці, структура внутрішнього ринку органічної продукції за досліджуваний період не змінилась.

Реалізація молочної продукція зменшилась у 2022 р. на 27,4% проти 2019 р., однак посідає перше місце за об'ємом реалізованої продукції; друге місце — овочі та фрукти, кількість реалізації яких зросла на 77,8%; третє місце належить круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння, обсяг реалізації яких, навпаки зменшився на 39,2%. Реалізація прянощів та спецій зазнала найбільшого зниження показника на 93,8% за досліджуваний період, особливо в останні два роки. В структурі внутрішнього ринку органічної продукції з 2020 р. з'явилась така органічна продукція, як яйця та олія в асортименті, і хоча частка її не значна, а обсяг реалізації коливається, однак розширення асортименту органічної продукції є позитивним показником розвитку ринку.

До основних каналів збуту органічної продукції, враховуючи міжнародний і вітчизняний досвід, відносять: оптова торгівля: оптові ринки; аукціони; біржі; експорт; роздрібна торгівля; держзакупівлі; гуртова торгівля; роздрібна торгівля; спеціалізовані магазини; інтернет-

Таблиця 1. Динаміка зміни структури внутрішнього ринку органічної продукції в Україні, 2019–2022 рр.

Назва продукції	Кількість, т				Вартість, млн грн				Зміна обсягу, %
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	
Молочна продукція	4640	5 085	5181	3369	320,0	420,0	550,0	370,0	-27,4
Круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння	1240	1420	1380	754	115,0	125,0	122,0	71,0	-39,2
Овочі та фрукти	990	600	2073	1760	35,0	25,0	53,0	83,0	77,8
Морозиво	45	20	-	-	15,0	9,0	-	-	-
М'ясна продукція	90	115	122	91	30,0	40,0	45,0	35,0	1,1
Прянощі та спеції, цукор	80	85	5	5	10,0	20	10	4	-93,8
Соки, напої, пасти	120	140	578	83	15,0	10,0	61,0	27,0	-30,8
Яйця	-	220	358	185	-	25,0	35,0	24,0	-
Олія в асортименті	-	65	42	16	-	15,0	9,0	4,0	-
Інша продукція	145	40	41	17	35,0	20,0	15,0	9,0	-88,3

Джерело: сформовано на основі [5; 6].

продажі; прями продажі на ринку, безпосередньо з подвір'я чи з місць виробництва [8, с. 45].

Залежно від стадії життєвого циклу товару виробник органічної продукції, обирає стратегію якою він керується під час процесу ціноутворення. Зазвичай, на етапі виходу на ринок та задля виживання на ринку користуються цінами які нижчі ніж бажаний результат.

Використання маркетингових забезпечення діяльності відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної господарської діяльності підприємств та конкурентних переваг продукції. Виробники зазвичай використовують лише окремі стратегії маркетингової діяльності, які не дають бажаного економічного, соціального та екологічного ефекту. Тому, наскільки виваженою та правильно побудованою буде система маркетингу, заложитиме ефективне функціонування всього підприємства.

Головними проблемами, які стримують розвиток аграрного маркетингу є: недостатнє впровадження маркетингових інструментів у діяльності господарства, нерозвиненість ринкової інфраструктури, брак кваліфікованих кадрів з досвідом маркетингової роботи, та відсутністю повної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього ринків продукції, браком матеріальних, технічних та фінансових ресурсів для створення та функціонування маркетингових служб на підприємствах. Вдосконалення системи аграрного маркетингу в контексті обґрунтування просування товарів від виробника до споживача, визначення особливостей сільськогосподарської діяльності з метою задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, дасть можливість подолати проблемами, які стримують розвиток аграрного маркетингу.

Як зазначає автор "головною ціллю маркетингу підприємств є аналіз попиту ринку сільськогосподарської продукції та вивчення його основних особливостей для того, щоб зробити виробництво своєї продукції конкурентоспроможним (конкурентоздатним) на аналізованому ринку, і при цьому виробляти її у таких обсягах, які потрібні споживачам, отримуючи від її реалізації прибуток [9].

Маркетингове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств буде полягати у здійсненні таких маркетингових заходів: проведення маркетингових досліджень (вивчення ринку сільського господарства та певних його сегментів); проведення товарної політики (формування відповідного асортименту сільськогосподарської продукції, належної

якості); проведення цінової політики (контролювання грошових потоків, тобто витрат та прибутку сільськогосподарських підприємств, методом встановлення відповідних цін на сільськогосподарську продукцію); проведення збутової політики (організування процесу доставлення виробленої сільськогосподарської продукції до споживачів); проведення комунікаційної політики (донесення інформації про сільськогосподарську продукцію до споживачів різноманітними способами) [10, с. 121].

Особливості маркетингу в органічному секторі тісно пов'язані зі специфікою ведення цього господарства, який характеризується різноманітністю продукту діапазонів і учасників ринку. Мета в діяльність господарства повинна бути комбінованою з виконанням комплексу маркетингових функцій, суть якого, полягає в наступному: орієнтація на ринок збуту, що передбачає вивчення його об'єктів і суб'єктів, тобто споживачів, конкуренти, відомості про ситуацію на ринку і продукти; вплив на ринок через його вивчення аналіз, адаптація до ринкових умов; організація системи збуту конкурентоспроможна продукція, збір та обробка інформації; орієнтація на досягнення довгострокового комерційний успіх, який передбачає підпорядкування в короткострокові інтереси до цілей довгострокових стабільних переваг на ринку.

Перспективи розвитку органічного виробництва в Україні в умовах євроінтеграції потребують активної державної політики, спрямованої на вдосконалення нормативно-правового поля, формування інституційного, організаційно-економічного, науково-методичного, дорадчо-консультаційного та освітнього забезпечення, підтримки виробників органічної продукції та забезпечення стабільності економічної ситуації в галузі органічного агровиробництва [11, с. 129].

Один з напрямів досягнення конкурентних переваг підприємством є впровадження у виробничі і комерційні процеси цифрових технологій. Цифрові технології стали рушіями продуктових, організаційних, маркетингових, логістичних інновацій, змінили методи роботи з персоналом, клієнтами та партнерами. Діджиталізація стала синонімом конкурентоспроможності суб'єкта незалежно від того, на якому ринку, чи то ринок праці, чи то споживчий ринок чи споживчий [13, с. 799]. Цифрові технології дійсно мають великий потенціал для органічного сільського господарства і, будучи впровадженими по всьому ланцюжку створення вартості органічної продукції, можуть та-

Таблиця 2. Напрями досягнення конкурентних переваг виробниками органічної продукції на ринку України

Класифікаційні ознаки	Напрями досягнення
Якісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадженні і застосування інноваційних технологій;</li> <li>- застосування сучасних технологій зберігання органічної продукції;</li> <li>- пакування для зручності купівлі органічної продукції;</li> <li>- пакування готової продукції для порційного використання у якості швидкого перекусу.</li> </ul>
Сервісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування замовлень;</li> <li>- доставка продукції до споживача;</li> <li>- пропонування почищеної і запакованої продукції.</li> </ul>
Іміджеві	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування репутації надійного партнера та товаровиробника;</li> <li>- формування іміджу класичних смаків;</li> <li>- формування іміджу товаровиробника якісної органічної продукції.</li> </ul>
Цінові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання стратегічного підходу в ціноутворенні;</li> <li>- правильний вибір цілей маркетингового ціноутворення;</li> <li>- оцінювання сегментів ринку та маркетингового й виробничого потенціалу організації.</li> </ul>
Кон'юнктурні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг діяльності основних конкурентів;</li> <li>- маркетингове дослідження ринкової ситуації.</li> </ul>
Комунікаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присутність та реклама у соціальних мережах;</li> <li>- ведення персонального блогу;</li> <li>- участь у ярмарках і виставках, фестивалях;</li> <li>- участь у освітніх проектах та міжнародних конгресах;</li> <li>- участь на радіо шоу;</li> <li>- спонсорство;</li> <li>- впровадження заходів контент-маркетингу;</li> <li>- використання концепції «зеленого» маркетингу та соціальної відповідальності;</li> <li>- використання заходів influence-маркетинг.</li> </ul>
Поведінкові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення потреб споживачів цільових сегментів;</li> <li>- вивчення особливостей поведінки споживачів на ринку органічної продукції;</li> <li>- формування лояльності потенційних споживачів.</li> </ul>
Збутові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження цифрових технологій;</li> <li>- налагодження системи он-лайн торгівлі;</li> <li>- співпраця з регіональними торговими мережами;</li> <li>- співпраця з закладами громадського харчування.</li> </ul>

Джерело: сформовано на основі [9—14].

кож мати величезний потенціал для вирішення поточних і майбутніх суспільних викликів.

Одним з останніх прикладів є ініціатива FarmSuite — це платформа, яка може полегшити доступ органічних фермерів до цифрового ринку в Італії. Це була пряма відповідь на кризу Covid-19 та її вплив на ринки органічних продуктів харчування та фермерські господарства, які покладаються на канали прямого продажу своєї продукції споживачам [14]. З одного боку, це модульний інструмент управління для фермерів, а з іншого боку, він надає кожному фермерському господарству доступ до віртуального фермерського ринкового стенду, який може бути використаний для розповіді про фермерське господарство та продажу продукції безпосередньо споживачам на місцевому, регіональному або національному рівнях. Вона надає інструменти, необхідні для ефективного планування, управління та оптимізації виробництва і продажів.

Визначили основні напрями досягнення конкурентних переваг виробниками органічної продукції на ринку України табл. 2. Конкурентні переваги базуються не лише на таких факторах як ціна і якість товару в класичному розумінні. Споживач обиратиме продукт, який

виконуватиме, крім основних функцій, ще й екологічну функцію, тому для одержання конкурентних переваг необхідно виправдати ці очікування, включивши проєкологічні елементи в стратегію управління виробництвом і реалізацію органічних продуктів.

Маркетинг відіграє ключову роль в управлінні підприємством. Він дає можливість заздалегідь вивчити попит на існуючі продукти або ті, які планується додати до асортименту, адаптувати виробництво відповідно до змін у зовнішньому середовищі та максимально задовольнити потреби споживачів. Важлива роль у маркетингу органічних продуктів на ринку належить саме системі просування, при його проведенні важливо правильно визначити мотиви споживання органічної продукції та правильно їх комбінувати. У дослідженні ефективності каналів поширення інформації визначено, що "насамперед преса не лише інформує споживачів про товар чи послугу, але й формує лояльність до бренду й суттєво впливає на прийняття рішення про купівлю товару. Крім реклами виробники органічної продукції значну увагу повинні приділити заходам публісیتی, насамперед публікації цікавої інформації про органічні продукти харчування у газетах та в

Інтернеті, технологію їх виробництва, починаючи від вирощування сировини. Це значно розширить цільову аудиторію органічних продуктів харчування за рахунок залучення осіб з середнім рівнем доходу.

Система просування органічних продуктів харчування повинна підкріплюватися і її належним упакуванням, залучати увагу споживачів безпечністю та корисністю продукції для здоров'я [14, с. 175]. Важливість маркетингового забезпечення органічного виробництва є подвійною: з одного боку, йдеться про максимальне задоволення потреб споживачів, а з іншого – про те, щоб довести споживачам корисність такої продукції та переконати їх платити за неї преміальну ціну. Також під час виробництва необхідно враховувати всі вимоги до органічної продукції та виключити негативний вплив на зовнішнє природне середовище.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зростання конкуренції супроводжується появою великої кількості конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підвищенням вимог ринку, що змушує господарство постійно розвивати свій потенціал, шукати можливі напрями підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом створення нових конкурентних переваг. Беручи до уваги той факт, що проблеми функціонування та розвитку вітчизняних товаровиробників органічної продукції загострилися у зв'язку з насиченням ринків та зростанням інтенсивності конкуренції на них, це актуалізує проблему оцінки ринках та зростанням інтенсивності конкуренції на них та зумовлює необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг підприємства.

Ринок органічної продукції має свої специфічні риси, як елемент галузі сільського господарства, що вимагає особливого підходу до визначення, оцінки рівня конкурентоспроможності продукції органічного товаровиробника. Оскільки органічний сектор в Україні переважно експорто-орієнтований, так як продукції продається за кордон, переважно сировинного походження, виникає необхідність розвитку і просування органічної продукції харчування на внутрішньому ринку. Важливим інструментом розвитку ринку органічної продукції виступає формування і використання інструментів маркетингу. Так будучи впровадженими по всьому ланцюжку створення вартості

органічної продукції, вони можуть мати величезний потенціал для вирішення поточних і майбутніх викликів та загроз. Напрями досягнення конкурентних переваг виробниками органічної продукції на ринку запропоновані за такими класифікаційними ознаками: якісні, сервісні, іміджеві, цінові, кон'юнктурні, комунікаційні, поведінкові, збутові. Важливим питанням залишається визначення факторів впливу, які б забезпечили стійкість бізнесу органічних ринках харчових продуктів в умовах невизначеності, що стане предметом наступних досліджень.

#### Література:

1. Славгородська Ю. В. Виробництво органічної продукції в Україні: стан та перспективи. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2016. № 4. С. 49—54.
2. Кравченко М.В., Іжболдіна О.О., Карамушка О.М. Основні принципи формування конкуренції та безпеки на підприємствах аграрного сектору. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. Т. 31(70). № 4. С. 123—127.
3. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10.07.2018 р. № 2496-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19>
4. Bazaluk, O., Yatsenko, O., Zakharchuk, O., Ovcharenko, A., Khrystenko, O. & Nitsenko, V. Dynamic Development of the Global Organic Food Market and Opportunities for Ukraine. Sustainability, MDPI, 2020, Vol. 12 (17), P. 1—20.
5. Офіційний сайт інформаційного порталу OrganicInfo. Інфографіка. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/page/3/> (дата звернення: 12.08.2023).
6. Офіційний сайт Федерації органічного руху України. Органік в Україні. URL: <http://www.organic.com.ua> (дата звернення: 15.08.2023).
7. Пахуча Е.В., Сєвідова І.О. Сучасний стан діяльності суб'єктів бізнесу на ринку органічної продукції. Інфраструктура ринку. 2023. № 72. С. 107—113. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023/15/0,71>
8. Левченко І.В., Шарий Г.І., Андріяш А.С. Ринок органічної продукції України та його привабливість для залучення іноземних інвестицій. Агросвіт. 2023. № 15. С. 43—51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.15.43>
9. Скриньковський Р.М. Маркетингове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств (на прикладі Львівської області). Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3567>

10. Корж М.В., Чунихіна Т.С. Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип.24, Ч.3. С. 119—124. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_3\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_3_2019ua/24.pdf)

11. Паламарчук Т. М., Русак О. П. Аналіз національного розвитку органічного виробництва в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18, Ч. 2. С. 125—129.

12. Savytska, N., Zhehus, O., Chmil, H., Uchakova, N., Androsova, T., Priadko, O. Applied Research of Digital Readiness of Retails. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18, P. 798—809. DOI: 10.37394/232015.2022.18.75

13. Organic farming: opportunities & challenges of digital technologies. Smart agri hubs. URL: <https://www.smartagrihubs.eu/latest-news/BLOG-IFOAM-Organics-digital-technologies-organic-farming>

14. Терещенко І.О., Боровик Т.В., Калюжна Ю.П. Сутність та організаційно-правові аспекти маркетингової комунікації виробників органічної продукції в публічному просторі країни. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 171—177.

References:

1. Slavhorods'ka, Yu.V. (2016), "Organic production in Ukraine: current state and prospects", *Visnyk Poltavsk'oi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 4, pp. 49—54.

2. Kravchenko, M.V. Izhboldina, O.O. and Karamushka, O.M. (2020), "Basic principles of competition and security in the agricultural sector", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*, vol. 31 (70), pp. 123—127.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), Law of Ukraine "Basic Principles and Requirements for Organic Production, Turnover and Marking of Organic Products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (Accessed 12 September 2023).

4. Bazaluk, O. Yatsenko, O. Zakharchuk, O. Ovcharenko, A. Khrystenko, O. and Nitsenko, V. (2020), "Dynamic Development of the Global Organic Food Market and Opportunities for Ukraine", *Sustainability, MDPI*, vol. 12 (17), pp. 1—20.

5. The official site of information portal OrganicInfo (2022), "Infographic", available at: <https://organicinfo.ua/infographics/page/3/> (Accessed 15 Sep 2023).

6. The official site of Federation of Organic Movement of Ukraine (2022), "Organic in Ukraine", available at: <http://www.organic.com.ua> (Accessed 17 Sep 2023).

7. Pakhucha, E.V. and Sievidova, I.O. (2023), "Current state of business activity in the organic market", *Infrastruktura rynku*, [Online], vol. 72, pp. 107—113, available at: [http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023 15/0,71](http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023%2015/0,71) (Accessed 17 Sep 2023).

8. Levchenko, I.V. Sharyj, H.I. and Andriiash, A.S. (2023), "The Ukrainian organic market and its attractiveness for foreign investment", *Ahrosvit*, [Online], vol. 15, pp. 43—51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.15.4> (Accessed 19 Sep 2023).

9. Skryn'kovs'kyj, R.M. (2014), "Marketing support of agricultural enterprises (on the example of Lviv region)", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3567> (Accessed 21 Sep 2023).

10. Korzh, M.V. and Chunikhina, T.S. (2019), "Theoretical and methodological principles of marketing support of a business entity", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, [Online], vol. 24 (3), pp. 119—124, available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_3\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_3_2019ua/24.pdf) (Accessed 22 Sep 2023).

11. Palamarchuk, T.M. and Rusak, O.P. (2018), "Analysis of national development of organic production in the context of European integration", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 18 (2), pp. 125—129.

12. Savytska, N. Zhehus, O. Chmil, H. Uchakova, N. Androsova, T. and Priadko, O. (2022), "Applied Research of Digital Readiness of Retails", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, [Online], vol. 18, pp. 798—809. DOI: 10.37394/232015.2022.18.75 (Accessed 26 Sep 2023).

13. The official site of Smart agri hubs (2021), "Organic farming: opportunities & challenges of digital technologies", available at: <https://www.smartagrihubs.eu/latest-news/BLOG-IFOAM-Organics-digital-technologies-organic-farming> (Accessed 25 Sep 2023).

14. Tereshchenko, I.O. Borovyk, T.V. and Kaliuzhna, Yu.P. (2021), "Essence and Organisational and Legal Aspects of Marketing Communication of Organic Producers in the Public Space of the Country", *Infrastruktura rynku*, vol. 61. pp. 171—177.

*Стаття надійшла до редакції 30.10.2023 р.*

УДК 336.71:336.774

О. А. Водолазська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7858-7118>  
Т. В. Таран,  
магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6724-0722>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.71

## ВПЛИВ КРЕДИТУВАННЯ НА ДОХОДНІСТЬ БАНКІВ В УКРАЇНІ

O. Vodolazska,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking  
and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro  
T. Taran,  
Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro

### THE INFLUENCE OF LENDING ON THE PROFITABILITY OF BANKS IN UKRAINE

У статті досліджено кредитні відносини як одну із найважливіших категорій ринкової економіки, що відображає реальні зв'язки та взаємодію економічного життя суспільства. Визначено проблеми банківського кредитування українського бізнесу в контексті його впливу на доходність фінансових установ. Досліджено чинники, що формують тенденції банківського кредитування в умовах воєнного вторгнення. Проаналізовано динаміку облікової ставки НБУ та її вплив на показники економічного зростання в Україні. Розглянуто фактори, що вплинули на стандарти схвалення заявок при кредитуванні домогосподарств. Акцентовано увагу на структурі кредитів під державні гарантії за видами економічної діяльності. Показана роль державної програми "Доступні кредити 5-7-9%" у формуванні прибутку банку. Визначено проблеми, що перешкоджають розширенню кредитування для відновлення економіки.

The article examines credit relations as one of the most important categories of the market economy, which reflects the real connections and interaction of the economic life of society. Attention is focused on interest income as the most effective way of using the capital of a banking institution. It is noted that credit operations are usually classified as risky types of financial operations of the bank. The problems of bank lending to Ukrainian business in the context of its influence on the profitability of financial institutions are considered. The factors shaping the trends of bank lending in the conditions of armed invasion are established and the signs of gradual adaptation of the economy of Ukraine to the state of war are indicated. The dynamics of the NBU discount rate and its impact on sectoral indicators of economic growth in Ukraine are analyzed. It is shown how changes in the monetary policy of the central bank affect the readiness of market subjects to borrow, invest, save and consume. Factors that influenced the standards for approving applications for lending to households were considered, and five main reasons for denying them credit were indicated. Attention is focused on the structure of loans under state guarantees by types of economic activity, among which loans granted to the agricultural sector predominate. The role of the state program "Affordable loans 5-7-9%" in shaping banks' profits and covering part of their credit risk is shown. The distribution of loan agreements concluded under this state program in terms of lending purposes is given. Borrowers pay special attention to the following goals: anti-war, to support agricultural producers, investment, anti-crisis, refinancing. Problems hindering the expansion of lending for the recovery of the economy have been identified. The main among them are the low number of solvent customers and the lack of sufficient capital, the

unpredictability of the development of the situation in Ukraine and the unpredictable actions of the state. It has been established that today the potential source of increasing the volume of real lending to the Ukrainian economy and improving its financial efficiency for banks remains the expansion of preferential lending.

*Ключові слова: банківський кредит, дохід, фінансовий результат, облікова ставка, державні гарантії.*

*Key words: bank loan, income, financial result, discount rate, state guarantees.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Під час війни життєво необхідно кредитувати бізнес для просування пріоритетних напрямків національної економіки та створення нових робочих місць. Це допоможе фінансувати поступовий розвиток економіки та сприяти новій економічній діяльності в країні. Крім того, це зменшить дефіцит бюджету країни і, як наслідок, покращить позиції країни у світі. Проте в сучасних умовах активне кредитування банками неможливе з об'єктивних причин, оскільки воно супроводжується великим ризиком, пов'язаним із впливом багатьох факторів, у тому числі війни. Тому важливо розмежувати першочергові напрями збільшення обсягів кредитування української економіки в сучасних умовах функціонування, що дозволить країні краще впоратися з економічною кризою, пов'язаною з вторгненням та бойовими діями.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Доходність банків від операцій із кредитування бізнесу досліджується у роботах багатьох представників наукової спільноти, а саме: Глущенко С.В. [1], Погореленко Н.П. [6], Халатур С.М. [8, 9, 12-14], Чайковського Я.І. [10] та інших. Але сучасні виклики політичної та військової нестабільності вимагають подальшого дослідження факторів, що мають негативний вплив на фінансові результати банківських установ при провадженні їхньої кредитної діяльності.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета статті — дослідження сучасного стану і встановлення проблем банківського кредитування бізнесу, визначення його впливу на прибутковість банківської системи України.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Одним із найбільш значущих видів надходжень банків є відсоткові доходи, які вони от-

римують за користування позикою, оскільки у складі їх активних операцій кредитні мають значну питому вагу. Це визначається метою використання капіталу банківської установи — спрямовуватись до галузей із найбільшою прибутковістю. Кредитні операції є одним із найбільш ефективних, або прибуткових способів використання залучених ресурсів банку. Але відтак, кредитні операції є найризикованішим видом фінансових операцій банку [1].

Якщо порівнювати фінансовий результат банків за два квартали 2023 року із фінансовим підсумком 2021 та 2022 років, то можна прослідкувати чітку тенденцію. У 2021 році фінансовий результат зріс на 11,4 млрд. грн (після падіння у 2020 році внаслідок коронакризи). У зв'язку з початком широкомасштабної збройної агресії та запровадження воєнного стану в Україні прибутковість банків значно знизилась, а в деякі навіть мали збиток. Так, фінансовий результат ПриватБанку за перші два квартали 2022 року скоротився на 11,2 млрд. грн, а діяльність інших платоспроможних банків на кінець II кварталу зазнала збитки в сумі 7,1 млрд. грн. У третьому кварталі 2022 року економіка України почала адаптуватися до умов воєнного стану, а економічна діяльність стала дещо активнішою після найглибшої рецесії в країні в березні 2022 року. У четвертому кварталі 2022 року банківський сектор продовжував працювати з незначними змінами, незважаючи на пошкодження енергетичної інфраструктури. Банки відновили роботу своїх мереж на звільнених територіях, попри скорочення загальної кількості відділень у країні. Попит на кредити залишався скромним, втрати від ризику неповернення кредитів зросли, а чистий кредитний портфель зменшився. У другому кварталі 2023 року сектор заробив приблизно стільки ж, скільки і в попередньому кварталі — 34 млрд. грн, серед яких приблизно 40% від загального доходу забезпечив ПриватБанк. Дохід головним чином отримано від стабільного збільшення чистого процентного доходу. Цей дохід в основному одержано від активів, які є високоліквідними, резерви майже відсутні. Квартальний збиток у 110 млн грн зазнали 15 малих банків [3].

Одним із чинників, що має значний вплив на розмір та умови кредитування, є облікова політика НБУ. Зазвичай, коли встановлюється висока облікова ставка, інші процентні ставки в економіці також зростають. Це відбувається тому, що облікова ставка відображає вартість кредитних ресурсів для великої частини банків та інших депозитних установ.

Це можна розглядати як обмежувальну монетарну політику. Ступінь впливу облікової ставки на економіку в цілому залежить від співвідношення між обліковою та банківською відсотковою ставкою. Наведемо на рисунку 2 динаміку зміни облікової ставки в Україні протягом 2019—2023 рр.

На початку 2021 року облікова ставка НБУ становила 6%, що є історичним мінімумом за останні 20 років. Однак у період 2021—2022 років відбулося певне її підвищення. Влітку 2022 року НБУ збільшив облікову ставку на 15 відсоткових пунктів, при цьому ставки за кредитами сягали 35% річних. За таких обставин важко очікувати економічного зростання для бізнесу.

Зміни відсоткових ставок на різних секторах фінансового ринку впливають на готовність економічних суб'єктів позичати, інвестувати, заощаджувати та споживати і, відповідно, відображаються у зміні показників споживчого та інвестиційного попиту. За інших рівних умов, чим нижча процентна ставка, тим вищі темпи зростання кредитування, споживання та інвестицій, і навпаки.

Для фінансового ринку першочерговою загрозою виступає кредитний ризик. Найвищий ризик мають роздрібні кредити, а саме прострочені, та кредити підприємств, які зазнали виробничих втрат.

З початку війни потреби населення у кредитах значно скоротилися одночасно з пропозиціями про їх видачу від банків. Дивлячись на графік на рисунку 3, можна сказати, що з початку першого кварталу

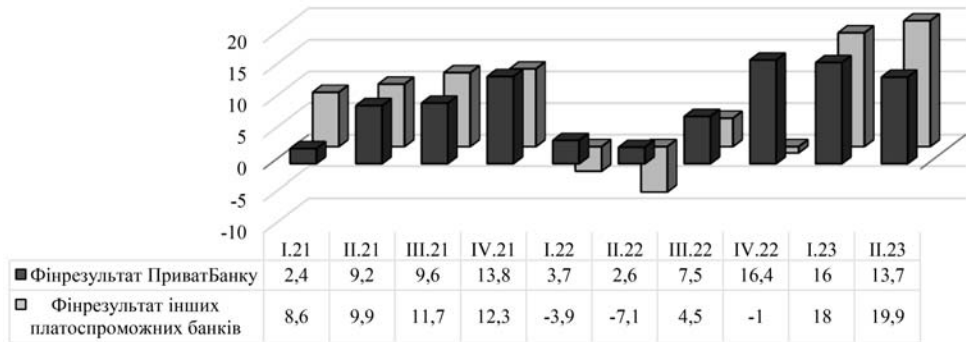


Рис. 1. Фінансовий результат капіталу українських банків, млрд. грн

Джерело: сформовано на основі [3].

2022 року кількість схвалених заявок на видачу іпотечного та споживчого кредитів зменшилась на 84,0% та 70,1% відповідно. Згідно з результатами опитування банків у III кварталі 2022 року, проведеного НБУ, факторами, які вплинули на стандарти схвалення заявок на кредити домогосподарств є:

- очікування загальної економічної активності;
- очікуваний обсяг споживчих витрат;
- інфляційні очікування;
- завдання курсу;
- очікування прогнозів ринку нерухомості;
- вартість ресурсів та стабільність системи;
- конкуренція з банками та небанківськими установами.

За даними опитування можна виділити 5 основних причин для відмов у кредитуванні у 2022 році:

- погані фінансові показники підприємства, яке хоче взяти кредит;

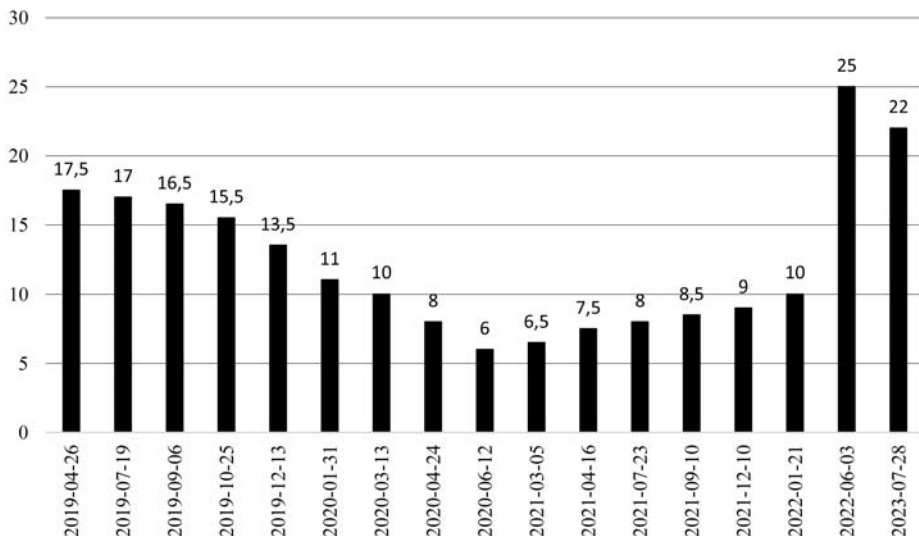


Рис. 2. Динаміка облікової ставки НБУ, %

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

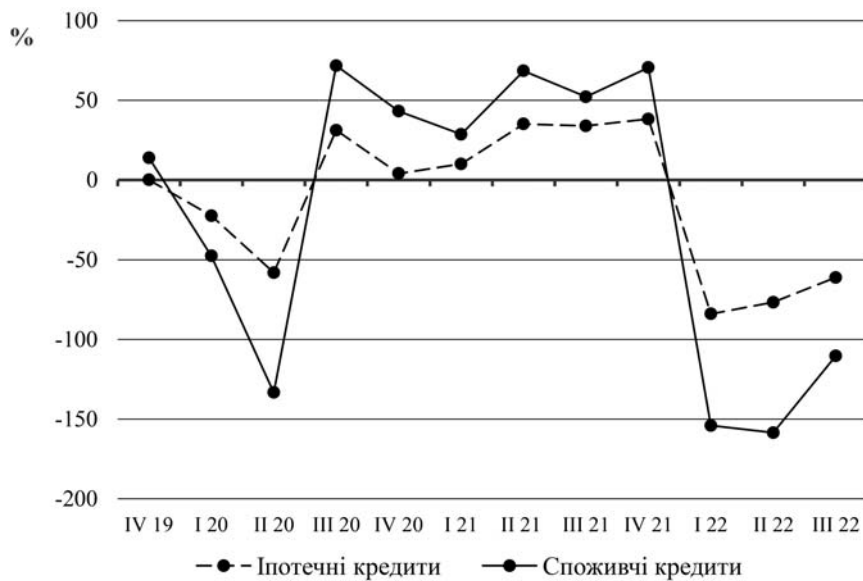


Рис. 3. Зміна рівня схвалення заявок на кредитування домогосподарств, %

Джерело: сформовано на основі [3].

Таблиця 1. Динаміка кредитів під державні гарантії на портфельній основі

Банки	01.04.2021		01.09.2022		01.07.2023	
	Сума кредитів, млн грн	Кількість кредитів	Сума кредитів, млн грн	Кількість кредитів	Сума кредитів, млн грн	Кількість кредитів
ПриватБанк	723	786	14 320	9 879	21 610	14 042
Ощадбанк	151	52	8 138	2 157	9 613	2 355
Укргазбанк	181	39	6 448	819	5 646	567
Укресімбанк	81	9	4 941	340	4 959	305
ПУМБ	-	-	2 763	216	4 014	411
ПроКредит Банк	-	-	1 525	285	2 799	433
Райффайзен Банк	-	-	1 421	317	2 571	513
ОТП Банк	-	-	1 488	168	1 833	233

Джерело: сформовано на основі [2].

- внутрішні банківські обмеження на кредитування певних секторів;
- регіональне розташування діяльності підприємств/виробничих потужностей у небезпечних зонах;
- високий коефіцієнт заборгованості.

Наприкінці червня 2022 року було скасовано систему кредитних канікул, запроваджену на початку повномасштабного вторгнення. У зв'язку з цим ставки за кредитами підвищились до довоєнного рівня та посилились цінові умови кредитування. Жорсткіші стандарти кредитування виправдані складністю оцінки платоспроможності позичальника та розміром його майбутніх доходів.

Для підтримки малого та середнього бізнесу було використано інструменти державних гарантій, за якими на портфельній основі з грудня 2020 року було видано 25 789 кредитів на загальну суму 83,42 млрд. грн (табл. 1).

Станом на 01.04.2021 р. шістьма банками надано 891 кредит на загальну суму 1,193 млн грн. Заборгованість за основними зобов'язан-

нями, частково забезпеченими державними гарантіями на портфельній основі, склала 574 млн грн. Це відповідає 15% гарантійного ліміту на 2020 рік (3,93 млрд. грн). У 2022 році було видано 26-ма банками-кредиторами 14 660 кредитів на суму 45,66 млрд. грн, що становило близько 81% від загального ліміту наданих гарантій. На 1 липня 2023 року було обслуговано 19 317 кредитів на суму 58,35 млрд. грн.

За кількістю кредитів, що обслуговуються під державні гарантії на портфельній основі, станом на 1 липня 2023 року лідером є АТ КБ "ПриватБанк" із загальною кількістю 14 042 кредитів на суму 21,61 млрд. грн, що еквівалентно 90% гарантійного ліміту, наданого цьому банку. Другим найбільшим банком за обсягом наданих гарантій є АТ "Ощадбанк" з 2 355 кредитами на загальну суму 9,61 млрд. грн (75% гарантійного ліміту банку, відповідно).

За видом економічної діяльності найбільше кредитів у 2021 році, частково забезпечених державними гарантіями на портфельній основі, видано у наступних галузях (табл. 2):

- оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів;
- сільське господарство;
- переробна промисловість;
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність.

З початком війни на першу ступінь обслуговування перейшло сільське господарство, яке на 01.09.2022 р. займало 71% від загального обсягу виданих кредитів. Станом на 01.07.2023 р. на сільське господарство було видано 7 088 кредитів на загальну суму 35,43 млрд. грн, що займає 60% від загального обсягу виданих кредитів.

Одним із поширених кредитів, які приносили прибуток банкам є державна програма "Доступні кредити 5-7-9%", за якою держава компенсує суб'єктам підприємництва частину кредитного ризику, які відповідають вимогам програми.

З березня 2022 року в програму було включено два нових компоненти: надання кредитів для сільськогосподарських виробників та для подолання наслідків військової агресії, що значно підвищило попит на кредитування даного типу.

За підсумками 2020 року сума кредитів, наданих за програмою, становила 17,5 млрд. грн. У 2021 році ця сума сягнула 79,4 млрд. грн, а станом на 23.02.2022 року — 89,6 млрд. грн, що у 5 разів більше, порівнюючи зі стартом програми у 2020 році. Станом на 1 травня 2023 року було укладено 25 934 кредитних угод на загальну суму 104,06 млрд. грн (у тому числі банками державного сектору — 19 638 угод на суму 56,11 млрд. грн), з яких:

- 2,06 млрд. грн — на інвестиційні цілі;
- 7,19 млрд. грн — екстрені позики;
- 4,33 млрд. грн — рефінансування раніше залучених коштів;
- 29,11 млрд. грн — кошти сільгоспвиробникам;
- 56,47 млрд. грн — на антивоєнні цілі.

У рамках Ініціативи з економічного відновлення України, яку очолює Центр розвитку інновацій, Офіс розвитку підприємництва та експорту, Національний проект Дія. Бізнес, Advanter провів дослідження, яке виявило найбільші перешкоди для відновлення економіки:

- низька кількість платоспроможних клієнтів;
- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку;

**Таблиця 2. Структура кредитів під державні гарантії за видами економічної діяльності**

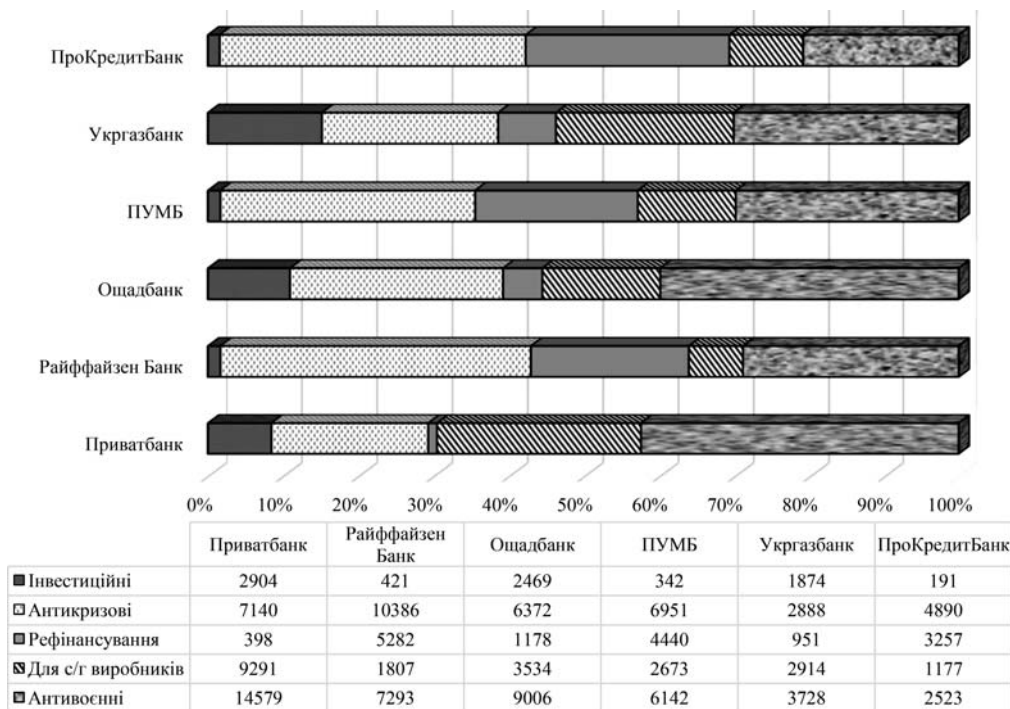
	01.04.2021		01.09.2022		01.07.2023	
	млн грн	кількість кредитів	млн грн	кількість кредитів	млн грн	кількість кредитів
Сільське(лісове, рибне) господарство	288	170	32 327	7 205	35 432	7 088
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	432	351	6 900	4 447	12 290	7 601
Переробна промисловість	173	118	3 847	1 122	6 290	1 803
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	113	126	1 064	882	1 849	1 304
Будівництво	53	20	472	153	839	236
Інше	46	51	1 050	791	1 289	826

Джерело: сформовано на основі [2].

- непередбачувані дії держави, які можуть негативно вплинути на стан бізнесу;
- відсутність достатнього капіталу;
- регуляторні або фіскальні перешкоди;
- відсутність фінансування для кредитування.

На думку підприємців, найважливішими проблемами для вирішення та реалізації є:

- викорінення корупції;
- покращення доступу до кредитних ресурсів та зниження вартості ресурсів;
- судова реформа;
- перегляд критеріїв ризиковості операцій в ДПС;
- збільшення кількості об'єктів господарювання, які перевіряються ДПС;



**Рис. 4. Розподіл укладених кредитних договорів у розрізі цілей кредитування, млн грн**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

— вдосконалення адміністрування податків.

Економіка держави не може розвиватися без розвитку приватного підприємництва, і активність малого та середнього бізнесу має вирішальне значення для цього розвитку. Проте ступінь просування малого та середнього бізнесу в Україні значно нижчий, ніж у таких розвинених країнах, як Німеччина, Франція чи Велика Британія. Українська економіка має великий потенціал для зростання серед підприємців, що вимагає додаткових реформ і досліджень у сфері підприємництва.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Протягом багатьох років проблеми з банківським кредитуванням в Україні були надзвичайно болючими, що змушує банки підвищувати ставки кредитування аби захиститися від збитків. Під час війни та економічної нестабільності зросла ризикованість діяльності банків у сфері кредитування. Також через підвищення облікової ставки, посилення грошово-кредитної політики, яку проводить Національний банк, зменшення обсягів реального промислового виробництва відбулося падіння прибутковості кредитних операцій у банківській сфері.

Потенційними джерелами збільшення обсягів реального кредитування української економіки та підвищення його фінансової ефективності для банків залишається розширення пільгового кредитування. Загальний обсяг виданих кредитів у рамках програми "Доступні кредити 5-7-9%" за весь час її існування (з 2020 року) оцінено в 104,06 млрд. грн (станом на 01.05.2023 р.). В умовах воєнного стану більшість кредитів була спрямована в аграрний сектор, який отримав фінансування для підтримки посівної та збору врожаю, що було великою допомогою бізнесу, який хотів зберегти свої потужності з виробництва сільськогосподарської продукції.

Банківські активи значною мірою залежать від кредитної діяльності установи, тому їй необхідно постійно організовувати та покращувати. Ефективне управління кредитним процесом, створення практичної та багатофункціональної системи, управління кредитними операціями є основою підтримки фінансової стабільності та ринкової рівноваги банківської системи. Важливо посилити фінансовий моніторинг позичальників, щоб зменшити втрати від кредитів ризикованим позичальникам.

Національний банк України має посилити контроль за дотриманням банками нормативів кредитного ризику через його перевищення в

банківській системі в цілому. Інакше це стане поштовхом до зростання середньої ставки за кредитами як для населення, так і для бізнесу, що негативно позначиться на обсягах банківського кредитування та отримання достатнього прибутку.

### Література:

1. Глушенко С.В., Івахненко С.В., Демків С.А. Банківське кредитування в Україні та його моделювання методами системної динаміки. Економіка і прогнозування. 2021. № 2. С. 101—127. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_21\\_2\\_101\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_21_2_101_uk.pdf) (дата звернення 16.08.2023).
2. Державні гарантії на портфельній основі (2021-2023 pp.). URL: <https://finbalance.com.ua/> (дата звернення 16.08.2023).
3. Звіт про фінансову стабільність грудень 2022 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4) (дата звернення 16.08.2023).
4. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми "Доступні кредити 5-7-9%" видано 25 934 пільгових кредити на суму понад 104 млрд. грн. 01 травня 2023 року. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voiennoho\\_stanu\\_v\\_mezhakh\\_derzhavnoi\\_programi\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9\\_vidano\\_25\\_934\\_pilgovikh\\_krediti\\_na\\_sumu\\_ponad\\_104\\_mlrdr\\_grn-3984](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennoho_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_krediti_5-7-9_vidano_25_934_pilgovikh_krediti_na_sumu_ponad_104_mlrdr_grn-3984) (дата звернення 16.08.2023).
5. Облікова ставка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення 16.08.2023).
6. Погореленко Н.П., Коваль В.О. Кредитування малого та середнього бізнесу: аналіз діючих умов та підходи до підвищення ефективності його державної підтримки. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 21. Вип. 4 (47). С. 218—233. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/227606/227452> (дата звернення 16.08.2023).
7. Стан, потреби та перспективи бізнесу в умовах війни, квітень 2023 рік. URL: <https://cid.center/state-needs-and-prospects-of-business-in-the-conditions-of-war-april-2023/> (дата звернення 16.08.2023).
8. Халатур С. М. Особливості механізму функціонування інвестиційного ринку в Україні. Scientific Progress & Innovations. 2013. № (4). С. 121—124. <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>
9. Халатур С.М., Водолазська О.А., Солодовникова І.А., Титаренко А.В. Менеджмент формування кредитної політики комерційного банку в сучасних умовах. Інноваційна економіка. 2022. № 4 (92). С. 40—45. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/973>
10. Чайковський Я. І. Сучасний стан та напрями розвитку банківського кредитування малого і

середнього бізнесу в Україні. World of finance. 2021. С. 80—90. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/wof/article/view/1470> (дата звернення 16.08.2023).

11. Margasova V., Muravskiy O., Vodolazska O., Nakonechna H., Fedyshyn M., Dovgan L. Commercial Banks as a Key Element in Regulating Cash Flows in the Business Environment. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8. № 4. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4/D8465118419.pdf>

12. Khalatur S.M. Innovative doctrine development of agriculture growth of Ukraine. Technology audit and production reserves. 2017. № 4, 5 (36). P. 19—26. URL: <http://journals-uran.ua/tarp/article/view/108918/104383>.

13. Khalatur S., Dubovych O. Financial Engineering of Green Finance as an Element of Environmental Innovation Management. Marketing and Management of Innovations. 2022. № 1. P. 232—246. <http://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-17>

14. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D., Danilevica A. Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2022. № 9 (4). P. 56—76. URL: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)).

#### References:

1. Hlushchenko, S., Ivakhnenkov, S. and Demkiv, S. (2021), "Bank lending in Ukraine and simulation of credit activity by methods of system dynamics", Economy and forecasting, vol. 2, pp. 101-127, available at: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_21\\_2\\_101\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_21_2_101_uk.pdf) (Accessed 16 August 2023).

2. FINBALANCE (2023), "State guarantees on a portfolio basis (2021-2023)", available at: <https://finbalance.com.ua/> (Accessed 16 August 2023).

3. National Bank of Ukraine (2022), "Report on financial stability of December 2022", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4) (Accessed 16 August 2023).

4. Ministry of Finance (2023), "25,934 concessional loans in the amount of over UAH 104 billion were issued during the period of martial law within the framework of the State Program "Affordable Loans 5-7-9%", available at: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_za\\_chas\\_dii\\_voiennogo\\_stanu\\_v\\_mezhakh\\_derzhavnoi\\_programi\\_dostupni\\_kredit\\_i\\_5-7-9\\_vidano\\_25\\_934\\_pilgovikh\\_kredit\\_i\\_na\\_sumu\\_ponad\\_104\\_mlr\\_d\\_grn-3984](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_kredit_i_5-7-9_vidano_25_934_pilgovikh_kredit_i_na_sumu_ponad_104_mlr_d_grn-3984) (Accessed 16 August 2023).

5. National Bank of Ukraine (2023), "The accounting rate of the National Bank", available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (Accessed 16 August 2023).

6. Pohorelenko, N. and Koval, V. (2021), "Lending to small and medium business: analysis

of the current conditions and approaches to increase the efficiency of its state support", Market Economy: Modern Management Theory and Practice, vol. 21, no. 4 (47), pp. 218—233, available at: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/227606/227452> (Accessed 16 August 2023).

7. Center for Innovations Development (2023), "State, needs and prospects of business in the conditions of war, April 2023", available at: <https://cid.center/state-needs-and-prospects-of-business-in-the-conditions-of-war-april-2023/> (Accessed 16 August 2023).

8. Khalatur, S.M. (2013), "Peculiarities of functioning mechanism of investment market in Ukraine", Scientific Progress & Innovations, vol. (4), pp. 121—124, available at: <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>

9. Khalatur, S.M., Vodolazska, O.A., Solodovnykova, I.L. and Tytarenko, A.V. (2022), "Management of credit policy formation of a commercial bank in modern conditions", Innovative economy, vol. 4 (92), pp. 40—45, available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/973>

10. Chaikovskiy, Y. (2021), "Current state and directions of development of bank lending to small and medium business in Ukraine", World of finance, vol. 3 (68), pp. 80—90, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44420/1/%D0%A7%D0%90%D0%99%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%98%D0%99.PDF> (Accessed 16 August 2023).

11. Margasova, V., Muravskiy, O., Vodolazska, O., Nakonechna, H., Fedyshyn, M. and Dovgan, L. (2019), "Commercial Banks as a Key Element in Regulating Cash Flows in the Business Environment", International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), vol. 8, no. 4, available at: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4/D8465118419.pdf>

12. Khalatur, S.M. (2017), "Innovative doctrine development of agriculture growth of Ukraine", Technology audit and production reserves, vol. 4,5 (36), pp. 19—26, available at: <http://journals-uran.ua/tarp/article/view/108918/104383>.

13. Khalatur, S. and Dubovych, O. (2022), "Financial Engineering of Green Finance as an Element of Environmental Innovation Management", Marketing and Management of Innovations, vol. 1, pp. 232—246, available at: <http://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-17>

14. Khalatur, S., Pavlova, H., Vasilieva, L., Karamushka, D. and Danilevica, A. (2022), "Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector", Entrepreneurship and Sustainability Issues, vol. 9 (4), pp. 56—76, available at: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)).  
*Стаття надійшла до редакції 31.10.2023 р.*

УДК 338.2(075.8) 330.342

О. С. Павленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3557-3338>

Є. А. Кобець,

к. е. н., доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4195-2502>

Д. Д. Корольов,

студент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3823-1119>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.78

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

O. Pavlenko,

PhD, Associate professor of Economics Department, Dnipro State Agrarian and Economic University

Ye. Kobets,

PhD in Economics, Associate Professor of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

D. Korolyov,

Student of group MrEK-22, Dnipro State Agrarian and Economic University

### JUSTIFICATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

Стратегічний план антикризового управління стосується серії заздалегідь визначених дій і рішень, прийнятих підприємством для ефективного управління кризою. План окреслює кроки, які вживає організація, щоб запобігти кризі, підготуватися до неї, реагувати на неї та вийти з неї. Стратегічний план має бути розроблений до виникнення будь-якої кризи та має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до мінливих обставин кризи. План має бути чітко доведений до відома всіх зацікавлених сторін, і кожен в організації повинен усвідомлювати свою роль у реалізації плану.

Неможливо переоцінити важливість стратегічного плану управління кризою. Добре розроблений план може допомогти компаніям мінімізувати вплив кризи, захистити репутацію компанії та зберегти довіру зацікавлених сторін. І навпаки, відсутність планування може призвести до плутанини, нерішучості та повільних реакцій, що може посилити кризу та завдати довгострокової шкоди.

A strategic crisis management plan refers to a series of predetermined actions and decisions taken by an enterprise for effective crisis management. The plan outlines the steps the organization takes to prevent, prepare for, respond to, and recover from a crisis. A strategic plan should be developed before any crisis occurs and should be flexible enough to adapt to the changing circumstances of the crisis. The plan must be clearly communicated to all stakeholders, and everyone in the organization must be aware of their role in implementing the plan.

The importance of a strategic crisis management plan cannot be overstated. A well-designed plan can help companies minimize the impact of a crisis, protect the company's reputation, and maintain the trust of stakeholders. Conversely, a lack of planning can lead to confusion, indecision and slow responses, which can exacerbate a crisis and cause long-term damage.

A strategic crisis management plan can help ensure the financial viability of companies, increasing their ability to adapt to market changes and be competitive. Effective communication is helpful in having a strategic crisis management plan. During a crisis, it is critical to have effective and informed communication to let all parties involved know that things are going wrong. The comprehensive crisis management plan includes protocols for communication with employees, customers, suppliers and other stakeholders, as well as a designated secretary to answer questions from the media. By creating a plan, companies can reduce ambiguity and error, maintain transparency, and build trust with their stakeholders. The strategic plan of anti-crisis management should contain a comprehensive approach to enterprise management.

This includes taking into account certain attributes of the business, such as its size, industry and market structure. In addition, the plan must be regularly evaluated and revised to maintain its relevance and effectiveness. By taking a strategic approach to crisis management, businesses can strengthen their defenses against potential threats and contribute to long-term viability and success.

*Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, криза, антикризове управління, SWOT, PESTEL*

*Keyword: strategic management, enterprise development, crisis, anti-crisis management, SWOT, PESTEL*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному діловому світі підприємства стикаються з різними кризами, які можуть загрожувати їх виживанню та успіху. Для пом'якшення цих ризиків важливо розробити стратегічний план антикризового управління. Цей план має на меті забезпечити комплексний підхід до його розробки та впровадження. Розуміючи важливість стратегічного плану в умовах кризи та дотримуючись комплексного підходу, підприємства можуть ефективно пом'якшувати ризики від криз і забезпечити свій довгостроковий успіх.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження складових стратегії розвитку підприємства, визначення особливостей стратегічного управління розвитком підприємства в умовах кризи.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Антикризове управління має вирішальне значення для вирішення потенційних криз і впровадження заходів для пом'якшення їх наслідків. Воно передбачає розробку стратегій антикризового управління, щоб допомогти організаціям орієнтуватися в неочікуваних ситуаціях. Під час розробки своїх стратегічних планів підприємствам важливо керуватися реалістичним дослідженням внутрішніх і зовнішніх загроз в кризових умовах.

Sylkin O., Kryshtanovych M., Zacher, A., Bilous S., & Krasko A. [12] визначають, що першим ключовим компонентом ефективного стратегічного плану є чітке розуміння його мети та цілей. Це передбачає визначення місії, візії та цінностей організації, а також визначення ключових проблем і викликів, які необхідно вирішити. В дослідженні Khalatur S., Kriuchko L., & Sirko A. [10] робиться наголос на тому, що встановлюючи чітку мету та напрямок для стратегічного плану, організації мають переконатися, що всі зацікавлені сторони узгоджені та працюють для досягнення спільної мети. Це може допомогти підвищити мотивацію, зосередженість і відповідальність, а також полегшити прийняття рішень і розподіл ресурсів.

Базуючись на дослідженні Starosta A. [11], — другим ключовим компонентом ефективного стратегічного плану є встановлення чітких і вимірних цілей. Ці цілі мають бути конкретними, досяжними та узгоджуватися з місією і баченням організації. Встановлюючи вимірні цілі, організації можуть відстежувати прогрес і оцінювати ефективність своїх стратегій. Це може допомогти переконатися, що ресурси використовуються ефективно та результативно, і що організація досягає бажаних результатів. Крім того, чіткі та вимірні цілі можуть допомогти підвищити прозорість і підзвітність, а також сприяти спілкуванню та співпраці між зацікавленими сторонами.

Третім ключовим компонентом ефективного стратегічного плану є визначення ключових зацікавлених сторін та учасників, спираючись на статтю Zigunova A., Shevkunov N., Logvinova I., Kislov I., & Shevchenko V. [13]. Це передбачає розуміння інтересів, потреб і перспектив усіх відповідних сторін, включаючи працівників, клієнтів, партнерів та інвесторів. Взаємодіючи з цими зацікавленими сторонами та залучаючи їх до процесу планування, організації можуть переконатися, що їхні стратегії є актуальними, здійсненними та відповідають очікуванням зацікавлених сторін. Це може допомогти збільшити зацікавленість і підтримку стратегічного плану, а також сприяти ефективній реалізації та оцінці. Крім того, Петрук Ю., & Артеменко А. [7] встановлено, що взаємодія із зацікавленими сторонами може допомогти організаціям визначити потенційні ризики та можливості, а також розробити стратегії, які реагуватимуть на зміни ринкових умов і галузевих тенденцій.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічний план управління кризою стосується набору заздалегідь визначених дій і рішень, які приймає підприємство для ефективного управління кризою [12]. Цей план окреслює кроки, які організація зроби́ть, щоб запобігти кризі, підготуватися до неї, відреагувати на неї та вийти з неї. Стратегічний план має бути розроблений напередодні будь-якої кризи та має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до мінливих обставин кризи. План має бути чітко доведений до відома всіх зацікавлених сторін, і кожен в організації повинен усвідомлювати свою роль у реалізації плану.

Важливість стратегічного плану управління кризою неможливо переоцінити. Добре розроблений план може допомогти підприємству мінімізувати вплив кризи, захистити свою репутацію та зберегти довіру зацікавлених сторін [10]. Навпаки, відсутність плану може призвести до плутанини, нерішучості та повільної реакції, що може посилити кризу та завдати довгострокової шкоди. Стратегічний план може допомогти підприємству: визначити потенційні ризики та вразливі місця; розробити ефективні стратегії спілкування; ефективно розподілити ресурси; координувати діяльності між різними відділами та зацікавленими сторонами; забезпечити дотримання правових та нормативних вимог.

Ключові компоненти стратегічного плану управління кризою включають оцінку ризиків, кризову комунікацію, реагування на кризу та безперервність бізнесу. Оцінка ризиків вклю-

чає виявлення потенційних ризиків і вразливостей і розробку стратегій їх пом'якшення. Кризова комунікація передбачає розробку ефективних комунікаційних стратегій для інформування зацікавлених сторін про кризу та реакцію організації. Реагування на кризу передбачає вжиття негайних заходів для подолання кризи та мінімізації її впливу. Безперервність бізнесу передбачає забезпечення того, щоб критично важливі бізнес-функції продовжували працювати під час та після кризи. Включивши ці ключові компоненти в стратегічний план, підприємство може ефективно управляти кризами та мінімізувати їхній вплив на організацію. Пані О. Польова представила в своїй статті [8] наступну схему розробки управлінських рішень в умовах кризи (рис. 1). Ми повністю погоджуємося з позицією авторки та пропонуємо використовувати цей алгоритм при розробці антикризових рішень на підприємстві.

Ще однією перевагою стратегічного плану управління кризою є можливість мінімізації втрат і збитків [6]. Передбачаючи потенційні кризи та розробляючи плани на випадок надзвичайних ситуацій, підприємства можуть швидко й ефективно реагувати, щоб пом'якшити вплив кризи. Це може включати такі заходи, як: евакуація персоналу та майна; впровадження протоколів безпеки; активація систем резервного копіювання; координація з екстреними службами; надання підтримки постраждалим зацікавленим сторонам.

Мінімізуючи втрати та збитки, підприємства можуть захистити свою репутацію, фінансову стабільність і довгострокову життєздатність. Стратегічний план управління кризою також може сприяти безперервності бізнесу. Підтримуючи безперервність бізнесу, підприємства можуть мінімізувати вплив кризи на свою діяльність і підготуватися до швидкого й успішного відновлення [4]. Виявляючи потенційні ризики та розробляючи плани на випадок надзвичайних ситуацій, підприємства можуть забезпечити продовження критичних операцій і функцій навіть в умовах кризи. Це може включати такі заходи, як: налагодження можливостей віддаленої роботи; диверсифікація ланцюгів поставок; підтримання належного рівня запасів; розробка альтернативних джерел доходу; проведення регулярних оцінок ризиків.

Розробка стратегічного плану антикризового управління є вирішальним аспектом забезпечення виживання та успіху будь-якого підприємства. Першим кроком у цьому процесі є проведення ретельної оцінки потенційних ризиків [2]. Це передбачає виявлення потенційних

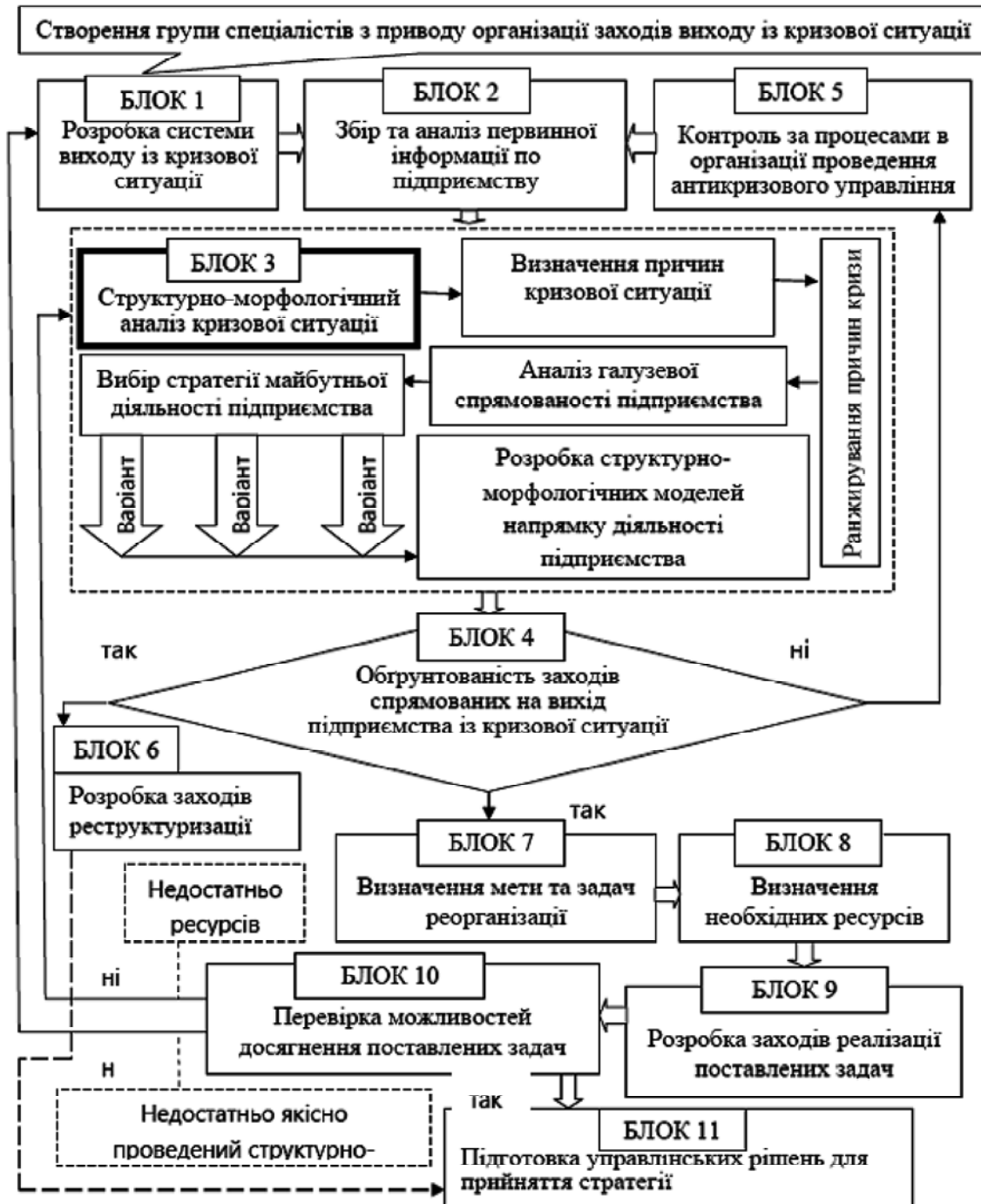


Рис. 1. Схема послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством

Джерело: [8].

загроз для підприємства, таких як стихійні лиха, економічні спади або репутаційні збитки. Розуміючи ці ризики, підприємство може краще підготуватися до потенційних криз і розробити ефективні стратегії для пом'якшення їх впливу. Після визначення потенційних ризиків наступним кроком є розробка стратегій і протоколів для кожної потенційної кризи [7]. Це передбачає створення детального плану дій для

реагування на кожну кризу, включаючи розподіл обов'язків, окреслення протоколів спілкування та визначення ключових зацікавлених сторін. Розробивши ці стратегії заздалегідь, підприємство може швидше й ефективніше реагувати на будь-яку кризу, яка може виникнути, мінімізуючи її вплив на бізнес.

Ефективний стратегічний план вимагає ретельного аналізу організації та її середовища,

включаючи як внутрішні, так і зовнішні чинники [9]. Одним з важливих компонентів цього аналізу є проведення SWOT-аналізу, який передбачає визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації [7]. SWOT-аналіз є широко використовуваним методом у стратегічному плануванні, і його результати можуть бути використані для розробки стратегій, які максимізують сильні сторони та можливості компанії. Виявивши слабкі місця та загрози, організація може вжити заходів для вирішення цих проблем і мінімізації їх впливу на стратегічний план.

Іншим важливим компонентом ефективного стратегічного плану є аналіз конкурентного середовища. Це передбачає виявлення та оцінку конкурентів організації, включаючи їхні сильні та слабкі сторони та стратегії. Розуміючи конкурентне середовище, організація може розробити стратегії, які дозволяють їй ефективно конкурувати та отримати конкурентну перевагу. Цей аналіз також може допомогти організації визначити потенційні можливості для зростання та розширення.

Окрім аналізу конкурентного ландшафту, важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на організацію. Ці фактори можуть включати економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, серед інших. Проведення аналізу PESTEL може допомогти організації визначити ці зовнішні фактори та їхній потенційний вплив на стратегічний план [12]. Враховуючи ці фактори, організація може розробити стратегії, які використовують можливості та пом'якшують потенційні загрози. Повноцінний стратегічний план також повинен включати ключові показники ефективності та метрики, які дозволяють організації вимірювати успіх її маркетингових зусиль і коригувати стратегії за потреби.

Розробка стратегій і планів дій є важливою складовою ефективного стратегічного плану [5]. Ці стратегії та плани мають бути чітко визначені та узгоджені з цілями та завданнями організації. Вони також мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART), гарантуючи, що вони реалістичні та досяжні. Розробляючи чітко визначені стратегії та плани дій, організації можуть переконатися, що вони рухаються в правильному напрямку та вживають відповідних кроків для досягнення своїх цілей.

Встановлення показників для вимірювання успіху є ще одним ключовим компонентом ефективного стратегічного плану. Ключові показники ефективності (KPI) — це вимірювані

величини, які демонструють, наскільки ефективно компанія досягає своїх ключових бізнес-цілей [3]. Встановлюючи відповідні KPI, організації можуть відстежувати свій прогрес і вносити необхідні корективи у свої стратегії та плани дій. Це дозволяє їм залишатися на шляху та гарантувати, що вони просуваються до своїх цілей. Використання збалансованої системи показників також може бути корисним для організації стратегічних цілей за ключовими напрямками та забезпечення їх узгодженості із загальними цілями організації [12].

Призначення відповідальності за виконання стратегічного плану також має вирішальне значення [1]. Це передбачає складання плану дій, який визначає необхідні ресурси, дії та відповідальних осіб для досягнення цілей плану [5]. Чітко визначаючи ролі та обов'язки, організації можуть гарантувати, що всі працюють над тими самими цілями та досягаються прогрес. Крім того, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками може допомогти організаціям визначити сфери, які потребують покращення, і внести необхідні корективи до своїх стратегій і планів дій [10].

Розробка комплексного стратегічного плану антикризового управління підприємствами має вирішальне значення для забезпечення виживання та стійкості організації. Для цього необхідно виявити можливі внутрішні та зовнішні загрози та визначити найбільш доцільні антикризові заходи щодо їх подолання. Крім того, під час стратегічного планування підприємства повинні керуватися поточним станом антикризового державного управління у відповідних країнах, оскільки це може надати цінну інформацію про ефективні антикризові стратегії [10]. Визначення вимог до стратегічного планування в антикризових умовах включає техніко-економічне обґрунтування потенційних заходів, ідентифікацію та відстеження розробки ключових показників ефективності та вдосконалення загальної структури антикризового управління організацією [11, 12]. Важливою частиною створення стратегічного антикризового плану є пропозиція послідовності дій для розробки антикризового плану з подальшою його реалізацією. Антикризове управління також має враховувати маркетингові стратегії, які відіграють вирішальну роль у загальному стратегічному плануванні всіх аспектів діяльності підприємства [13]. Загалом розробка комплексного стратегічного плану антикризового управління потребує багатогранного підходу, який враховує різно-

манітні внутрішні та зовнішні чинники та включає ефективні антикризові заходи.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Стратегічний план антикризового менеджменту може сприяти забезпеченню фінансової стабільності підприємств за рахунок підвищення їх адаптивності до змін ринкового середовища та конкурентоспроможності. Ефективна комунікація є ключовою перевагою наявності стратегічного плану управління кризою. Під час кризи чітка та своєчасна комунікація має важливе значення для того, щоб усі зацікавлені сторони були поінформовані та обізнані про ситуацію. Добре розроблений план управління кризою включатиме протоколи для спілкування зі співробітниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, а також призначеного прес-секретаря для обробки запитів ЗМІ. Маючи план, підприємства можуть мінімізувати плутанину та дезінформацію, підтримувати прозорість і зміцнювати довіру зі своїми зацікавленими сторонами. Стратегічний план антикризового управління має базуватися на комплексному підході до управління підприємством. Це включає в себе врахування унікальних характеристик підприємства, таких як його розмір, галузь і ринкова позиція. Крім того, план необхідно регулярно переглядати та оновлювати, щоб забезпечити його актуальність і ефективність. Приймавши стратегічний підхід до управління кризою, підприємства можуть краще захистити себе від потенційних ризиків і забезпечити свій довгостроковий успіх і життєздатність.

Підсумовуючи, ефективний стратегічний план потребує чіткого розуміння його мети та цілей, визначення ключових зацікавлених сторін та встановлення вимірюваних цілей. Проведення ретельного аналізу організації та її середовища, включаючи SWOT-аналіз та аналіз конкурентного ландшафту, також має вирішальне значення. Нарешті, розробка та впровадження стратегій і планів дій разом із встановленням показників для вимірювання успіху та визначення відповідальності за виконання плану є ключовими компонентами успішного стратегічного плану. Дотримуючись цих вказівок, організації можуть створити дорожню карту успіху та досягти бажаних результатів.

#### Література:

1. Великих К. Стратегічне планування як інструмент управління. Комунальне господарство міст. 2021. № 17 (167), С. 34—39.

2. Грибан С. Система антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 16.09.2023).

3. Ключовий показник ефективності (КПІ). Моніторинг бізнесу. TopUser.PRO. URL: <https://topuser.pro/uk/klyuchovij-pokaznik-efektivnosti-kpi-monitoring-biznesu-cil-vikoristannya/> (дата звернення: 16.10.2023).

4. Кулакова С., Мірошніченко А. (2014). Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3429> (дата звернення: 11.10.2023).

5. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 16.10.2023).

6. Ортіна Г. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5466> (дата звернення: 20.09.2023).

7. Петрук Ю., Артеменко Л. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2022. № 22. С. 72—78.

8. Польова О. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4597> (дата звернення: 21.09.2023).

9. Bahorka M., Ustik T., Kvasova L. The place of marketing activities in the crisis management system. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3, no. 3. pp. 15—20. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-3-3> (date of access: 05.10.2023).

10. Khalatur S., Kriuchko L., & Sirko A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. 6 (3). pp. 171—182. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-171-182> (date of access: 05.10.2023).

11. Starosta A. Anti-crisis management strategies. the case of companies in the greater poland voivodeship. *Management*. 2014. 18 (1). pp. 255—266. URL: <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0019> (date of access: 05.09.2023).

12. Sylkin O., Kryshtanovych M., Zachepa A., Bilous S., Krasko A. Modeling the process of

applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2019. № 20, pp. 446—455. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.41> (date of access: 15.09.2023).

13. Zigunova A., Shevkunov N., Logvinova I., Kislov I., Shevchenko V. Ensuring economic security of the enterprise in anti-crisis conditions. *E3S Web of Conferences*. 2020. № 157. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704030> (date of access: 15.09.2023).

#### Referenses

1. Velykykh, K. (2021), "Strategic planning as a management tool", *Komunal'ne hospodarstvo mist*, vol. 17(167), pp. 34-39.

2. Hryban, S. (2013), "System of anti-crisis management of the enterprise". *Efektyvna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=2467> (Accessed 15 Oct 2023).

3. Topuser.pro (2021), "Key Performance Indicator (KPI). Business monitoring. Purpose of Use", available at: <https://topuser.pro/uk/klyuchovij-pokaznik-efektivnosti-kpi-monitoring-biznesu-cil-vikoristannya/> (Accessed 15 Oct 2023).

4. Kulakova, S., & Miroshnychenko, A. (2014), "Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise in modern conditions of economic development", *Efektyvna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=3429> (Accessed 15 Oct 2023).

5. Ministry of Economy of Ukraine (2023), "Methodological recommendations for drawing up strategic plans by public sector enterprises", available at: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (Accessed 15 Oct 2023).

6. Ortina, H. (2017), "Components of anti-crisis management of entrepreneurial activity from a systemic perspective", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=5466> (Accessed 15 Oct 2023).

7. Petruk, Yu., & Artemenko, L. (2022), "Peculiarities of strategic planning of an enterprise in crisis conditions", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 22, pp. 72—78.

8. Pol'ova, O. (2015), "Choosing a strategy for anti-crisis management of the enterprise", *Efektyvna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=4597> (Accessed 15 Oct 2023).

9. Bahorka M., Ustik T. and Kvasova L. (2022), "The place of marketing activities in the crisis management system", *Three Seas Economic*

*Journal*, Vol. 3, no. 3, pp. 15—20. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-3-3>.

10. Khalatur, S., Kriuchko, L., & Sirko, A. (2020), "World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (3), pp. 171—182. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-171-182>

11. Starosta, A. (2014), "Anti-crisis management strategies. the case of companies in the greater poland voivodeship", *Management*, vol. 18 (1), pp. 255—266. <https://doi.org/10.2478/management-2014-0019>

12. Sylkin, O., Kryshchanovych, M., Zachepa, A., Bilous, S., & Krasko, A. (2019), "Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise", *Business: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 446—455. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.41>

13. Zigunova, A., Shevkunov, N., Logvinova, I., Kislov, I., & Shevchenko, V. (2020), "Ensuring economic security of the enterprise in anti-crisis conditions", *E3S Web of Conferences*, vol. 157, 04030. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/2020-15704030>

*Стаття надійшла до редакції 31.10.2023 р.*

<https://nayka.com.ua>  
Електронне фахове видання

**ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
viber: +38 050 3820663

УДК 658.5:004.9

Т. М. Тардаскіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

В. В. Алхімова,

аспірант кафедри маркетингу, менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7302-6031>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.85

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Т. Tardaskina,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department Management and Marketing,  
State University of Intellectual Technologies and Communications

V. Alkhimova,

Postgraduate student of the Department of Marketing,  
Management, Public Management and Administration,  
State University of Intellectual Technologies and Communications

### MODERN APPROACHES TO DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IN UKRAINE AND THE WORLD

Попри просте розуміння цифрової трансформації, загальний зміст процесів, що її супроводжують, є досить складним, оскільки ґрунтується на значному різноманітності стратегій, ініціатив і напрямків впровадження інформаційних технологій у діяльність. Як у глобальному, так і в національному масштабі формуються не лише вкрай різноманітні елементи цифрової трансформації бізнесу, але й специфічні підходи до неї, які визначаються формами змін та методами впровадження. У межах дослідження приділяється увага факту, що саме коректність та комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу визначають її успішність та результативність. Отже, дослідження спрямоване на вивчення основних елементів та особливостей, які визначають коректність та комплексність сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу. За результатами дослідження було підтверджено, що цифрова трансформація не може обмежуватися лише впровадженням окремих технологічних рішень або автоматизацією окремих процесів. Суб'єкти бізнесу повинні розглядати зміни в контексті всієї діяльності та орієнтуватися на такий формат підходів до цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує: гнучкість схеми змін; аналітику та обробку даних в режимі реального часу; цінність від використання технологій; agile-підхід до керування змінами; зрілу інфраструктуру технічних та технологічних засобів та систем. Доведено, що формат підходу до цифрової трансформації бізнесу набуває ознак коректності лише у випадку правильного та обґрунтованого вибору його основних елементів. Важливо відзначити, що деталізоване визначення основних елементів, що забезпечують коректність підходів цифрової трансформації бізнесу на практиці не можливе. Для ідентифікації таких елементів слід дотримуватися більш узагальненого підходу, що ґрунтується на використанні їх загальних груп, таких як: цифрова стратегія; цифрові технології та інструменти; технологічні та інноваційні можливості; збір, збереження та аналіз даних; постійне вдосконалення окремих операцій.

Despite a basic understanding of digital transformation, the overall context of the processes that accompany it is quite complex, as it is based on a significant variety of strategies, initiatives, and directions for implementing information technologies into activities. Both in a global and a national context, not only a wide variety of elements of digital business transformation are being formed, but also quite specific approaches to it, which are delineated by the format of changes

and the methods of change. Within the research, attention is drawn to the fact that it is the correctness and comprehensiveness of approaches to digital business transformation that determine the success and effectiveness of this process. Therefore, the research is aimed at studying the key elements and characteristics that define the correctness and comprehensiveness of modern approaches to digital business transformation. The research results have shown that digital transformation cannot be limited to the mere implementation of individual technological solutions or the automation of specific processes. Business entities should consider transformation in the context of their entire operations and align with an approach to digital business transformation that ensures: flexible change management; real-time data analytics and processing; value from technology utilization; agile change management; and a mature infrastructure of technical and technological tools and systems, including network, cloud, server, and more. It has been proven that the format of the approach to digital business transformation only acquires correctness when the key elements are selected correctly and justified. It should be noted that detailed definition of the key elements that ensure the correctness of approaches to digital business transformation in practice is not possible. To identify the elements, a more generalized approach based on the use of their common groups should be followed. Among the groups of elements in the approach to digital business transformation, we have identified: digital strategy; digital technologies and tools; technological and innovative opportunities; data collection, storage, and analysis; continuous improvement of individual operations.

*Ключові слова: бізнес; інфраструктура; технічні засоби; технологічні засоби; курування змінами; цифрова стратегія.*

*Key words: business; infrastructure; technical tools; technological tools; change management; digital strategy.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Згідно з дослідженнями PricewaterhouseCoopers, протягом 2022 року понад 14 мільярдів суб'єктів бізнесу в Україні та по всьому світу розпочали процес цифрової трансформації, і вразли успішно завершили його [3]. Відтак, дослідження, спрямоване на цифрову трансформацію бізнесу, є актуальним та важливим напрямком розвитку підприємницької, комерційної чи будь-якої іншої діяльності в Україні та світі. Розуміння цифрової трансформації може здатися простим, оскільки воно полягає в перетворенні традиційних методів управління бізнесом та операціями за допомогою сучасних цифрових технологій та інструментів. Однак загальний зміст процесу трансформації є досить складним і базується на різноманітних стратегіях, ініціативах та напрямках впровадження інформаційних технологій в діяльність (зокрема в поліпшенні клієнтського досвіду, оптимізації бізнес-процесів та операцій). Можливо саме тому за період з 2019 по 2023 рр. з кожних 10-ти випадків цифрової трансформації, лише 2 є успішними [3].

Зазначимо, що як в глобальному, так і в національному масштабі формуються різно-

манітні елементи цифрової трансформації бізнесу, а також специфічні підходи до неї, які включають в себе різні форми змін (яким властива специфічність цільової компоненти, персоналізація пріоритетів та шляхів перетворення бізнесу, бізнес-процесів та операцій) і методи їх реалізації (яким властива комбінаторність формату, мінливість цілей та завдань). Згідно з даними PricewaterhouseCoopers та дослідженнями [3; 5-6] — коректність та комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу багато в чому визначає успішність та результативність цього процесу. Відтак, вказана сфера дослідження є актуальною та важливою в контексті сучасного бізнесу та розвитку економіки.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Наразі об'єктом особливого наукового інтересу для багатьох вчених є тенденції цифрової трансформації економіки та особливості сучасних підходів до її реалізації на рівні окремих суб'єктів бізнесу. Серед дослідників, які досліджують ці питання, особливо виділяються Машіка Г., Зеліч В., Кізюн А., Маслиган Р., Скриль В. В., Савицька О. М., Салабай В. О. Варто зазначити, що наведені науковці приділяють увагу тому факту, що наразі важливо забезпечити коректність та комплексність

**Таблиця 1. Результати ідентифікації ключових чинників цифрової трансформації бізнесів, що розвинулися до лідерів ринку, станом на кінець 2023 р.**

Суб'єкт бізнесу, що є лідером ринку	Досвід цифрової трансформації	Ключові чинники цифрової трансформації бізнесів							Специфіка досягнення завдання результативності
		1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>3</sup>	4 <sup>4</sup>	5 <sup>5</sup>	6 <sup>6</sup>	7 <sup>7</sup>	
Amazon	Суб'єкт впровадив цифрові технології в усі аспекти бізнесу, включаючи електронну комерцію, хмарні обчислення, штучний інтелект тощо	+	-	+	+	+	+	+	1) добір підходів до цифрової трансформації на основі глибокого розуміння потреб бізнесу;
ROZETKA		+	+	+	-	-	+	-	
Alibaba		+	+	+	-	+	+	+	
Книгарня «Є»		-	-	+	-	-	-	-	
Apple	Суб'єкт розробив автомобілі з використанням передових технологій	+	+	+	+	-	-	-	2) правильний вибір базових елементів підходів до цифрової трансформації, що сприяють швидкій інтеграції технологій та інструментів.
Tesla		+	+	+	+	-	-	-	
Netflix	Суб'єкт використовує дані та аналітику для розробки власного контенту	+	+	+	+	-	-	+	
Microsoft	Суб'єкт пропонує хмарні послуги, штучний інтелект, віртуальну реальність та інші технології.	+	+	+	+	+	+	+	
Walmart	Суб'єкт використовує цифрові технології для оптимізації постачання, обслуговування клієнтів та зростання обсягів е-комерції	+	+	+	+	-	-	-	

Примітка

<sup>1</sup> Ефективність, результативність. Так, коректність підходу до цифрової трансформації бізнесу охоплює вибір правильних стратегій, технологій та інструментів, які вирішують конкретні завдання та проблеми. Комплексність означає врахування різноманітних аспектів бізнесу та використання інтегрованих рішень для покращення різних операцій (включаючи обслуговування клієнтів), внутрішніх процесів, технологічної інфраструктури тощо.

<sup>2</sup> Задоволення клієнтів. Коректність та комплексність підходу до цифрової трансформації бізнесу допомагають покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи їм зручність та персоналізований досвід. Це може призвести до більшої лояльності клієнтів та збільшення прибутку.

<sup>3</sup> Тривала конкурентоспроможність. Використання коректних та комплексних підходів до цифрової трансформації бізнесу допомагає компаніям залишатися конкурентоздатними на ринку, адаптуватися до змін та вигравати в змаганні з іншими гравцями.

<sup>4</sup> Висока інноваційність. Цифрова трансформація бізнесу охоплює впровадження новаторських технологій та підходів. Коректність та комплексність трансформації допомагають створити сприятливе середовище для інновацій та впровадження нових ідей.

<sup>5</sup> Збільшення продуктивності та оптимізація витрат. Вірний вибір технологій та комплексний підхід можуть сприяти оптимізації бізнес-процесів, зменшенню витрат та підвищенню продуктивності.

<sup>6</sup> Загальне підвищення безпеки. Комплексність охоплює інвестиції в кібербезпеку та захисті даних (які є критичним для уникнення кіберзагроз і збереження довіри клієнтів).

<sup>7</sup> Культурна трансформація. Коректність та комплексність враховують аспекти культурної трансформації діяльності, включаючи залучення персоналу до цифрових ініціатив та зміну менталітету.

Джерело: сформовано на основі [3].

підходів до цифрової трансформації бізнесу. Машіка Г. і Зеліч В. вказують, що саме ці характеристики підходів визначають успішність процесу трансформації та його результативність. Проте, очевидним виявляється той факт, що попри виділену значущість цих питань, вони досі не знайшли відображення в науковій літературі [1-2; 5-6]. Важливою проблемою, яка потребує вирішення в рамках дослідження, є визначення базових елементів, які кожен власник обирає та поєднує, відповідно до потреб трансформації бізнесу, а також визначення основних характеристик, що дозволяють забезпечити коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та у світі."

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ  
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Відповідно до змісту наукової проблеми, метою окресленого дослідження є вивчення

основних елементів та особливостей, що визначають коректність та комплексність сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ  
ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ  
НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

За результатами аналізу вітчизняного та закордонного досвіду цифрової трансформації бізнесів, що розвинулися до лідерів ринку (зокрема, Tesla, Netflix, Apple тощо [3]), серед ключових чинників, що підкреслюють важливість коректності та комплексності в окресленій площині (табл. 1): (1) ефективність та результативність; (2) задоволення клієнтів; (3) тривала конкурентоспроможність; (4) висока інноваційність; (5) збільшення продуктивності та оптимізація витрат; (6) загальне підвищення безпеки; (7) культурна трансформація.

**Таблиця 2. Систематизація основних форматів змін, що забезпечують комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі, станом на 2023 р.**

Суб'єкт бізнесу	Основні формати змін (або точки), що забезпечують комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу					Специфіка коригування формату
	Гнучкий опис змін <sup>1</sup>	Аналітика та обробка даних в режимі реального часу <sup>2</sup>	Висока цінність від використання технологій <sup>3</sup>	Agile-підхід до курування змінами <sup>4</sup>	Зріла інфраструктура <sup>5</sup>	
Amazon	A	П	A	A	П	Кожна з точок, що виокремлена, не залежно від того, задіяна вона чи ні. Кожна з точок може перебувати в активній (A) та пасивній (П) формах
ROZETKA	A	A	A	П	П	
Alibaba	A	П	A	П	П	
Книгарня «Є»	П	П	П	A	A	
Apple	A	A	П	A	A	
Tesla	A	A	A	A	A	
Netflix	A	П	A	A	П	
Microsoft	П	A	A	A	A	
Walmart	П	П	A	A	A	

Примітка

<sup>1</sup> Розробка опису змін, який визначає гнучкі цілі, пріоритети та шляхи досягнення цифрової трансформації.

<sup>2</sup> Фокус на аналітику та обробку даних в режимі реального часу.

<sup>3</sup> Висока цінність від використання технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, хмарні рішення та інші. Оновна цінність має досягатися внаслідок автоматизації процесів, оптимізації робочих потоків та покращення продуктів та послуг тощо.

<sup>4</sup> Використання agile методологій, які дозволяють більш ефективно реагувати на зміни й швидко впроваджувати нові функції та можливості.

<sup>5</sup> Стабільна та масштабована інфраструктура, технічних та технологічних засобів та систем яка підтримує цифрові ініціативи.

Джерело: сформовано на основі [3].

За змістом означених ключових чинників цифрової трансформації бізнесів, що розвинулися до лідерів ринку в Україні та світі, очевидно, що такі суб'єкти успішні у сфері цифрової трансформації якщо для них важливий факт завершеності цифрової трансформації, а її результативність та успішність. Наприклад, Tesla Inc. використовує такий підхід до цифрової трансформації бізнесу, за якого важливим є те технології наскільки забезпечене покращення продукту, підтримки автономності та забезпечення клієнтів онлайн-сервісами [3]. При цьому, в зоні основної уваги суб'єкта бізнесу ефективність, та результативність трансформації, її вплив на задоволення клієнтів та конкурентоспроможність [3]. Додатково, зонами уваги Tesla Inc. є інноваційність продукції, що виготовляється [3]. Відтак, слід погодитися з напрацюваннями Машіки Г., Зеліч В., що вказують на те, що досягнення завдання результативності реалізується окресленими суб'єктом через добір підходів до цифрової трансформації [5]. На нашу думку, слід дотримуватися такого його змісту, що формується виходячи з глибокого розуміння потреб бізнесу та забезпечує коректність базових елементів такого підходу.

Вважаємо, важливо враховувати, що досягнення результативності цифрової трансформації бізнесів вимагає:

3) добору підходів до цифрової трансформації на основі глибокого розуміння потреб бізнесу;

4) правильного вибору базових елементів підходів до цифрової трансформації, що сприяють швидкій інтеграції технологій та інструментів.

Саме коректність та комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу допомагають забезпечити становище, за якого ця трансформація не буде фрагментарною, а матиме тривалий вплив на діяльність [5].

У межах окресленого дослідження звертається увага на той факт, що комплексність підходів до цифрової трансформації бізнесу означає врахування різноманітних аспектів та складових процесу трансформації та розгляд цього процесу в контексті всієї діяльності [1-2]. Це означає, що суб'єкт бізнесу у процесі змін не обмежується лише впровадженням окремих технологічних рішень або автоматизацією окремих процесів, а намагається перетворити всі сфери свого бізнесу в контексті цифрової екосистеми [6]. Для розв'язання проблеми із забез-

**Таблиця 3. Систематизація основних елементів, що забезпечують коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі, станом на 2023 р.**

Суб'єкт бізнесу, що є лідером ринку	Основні групи елементів підходу до цифрової трансформації бізнесу					Шляхи досягнення коректності підходів до цифрової трансформації бізнесу			Специфіка добору основних елементів, що забезпечують коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу
	Цифрова стратегія <sup>1</sup>	Цифрові технології та інструменти <sup>2</sup>	Технологічні та інноваційні можливості <sup>3</sup>	Збір, збереження та аналіз даних <sup>4</sup>	Постійне вдосконалення окремих операцій <sup>5</sup>	Відповідність елементів цілям та потребам бізнесу	Відповідність формату прийнятних ризиків та можливостей	Відповідність вимогам, щодо термінів адаптації до змін у ринковому середовищі, у технологічних трендах та клієнтських очікуваннях	
Amazon	+	+	+	+	-	+	+	+	Виділення узагальнених елементів підходу Деталізація елементів в окремих описах (з оцінкою їх з точки зору коректності використання).
ROZETKA	+	+	-	+	-	+	+	+	
Alibaba	+	+	+	+	+	+	+	+	
Книгарня «Є»	+	+	-	+	-	+	+	+	
Apple	+	+	+	+	+	+	+	+	
Tesla	+	+	+	+	+	+	+	+	
Netflix	+	+	+	+	-	+	+	+	
Microsoft	+	+	+	+	+	+	+	+	
Walmart	+	+	+	-	+	+	+	+	

Примітка

<sup>1</sup> стратегія, що визначає цілі, місію та шляхи досягнення цифрової трансформації. Вона повинна бути вироблена з урахуванням специфіки бізнесу та середовища, в якому він діє. Цифрова стратегія становить основу для всіх інших елементів трансформації.

<sup>2</sup> хмарні послуги, штучний інтелект, машинне навчання, IoT, блокчейн і інші складові, що допомагають бізнесам трансформуватися.

<sup>3</sup> нові можливості для бізнесу, включаючи розширення ринків, створення нових продуктів та послуг, оптимізацію операцій та покращення взаємодії з клієнтами.

<sup>4</sup> процеси, що дозволяють бізнесам акумулювати цінну інформацію для прийняття рішень, передбачення тенденцій та оптимізації процесів.

<sup>5</sup> процеси, що дозволяють постійно оцінювати свої операції для пошуку можливостей для вдосконалення та оптимізації.

Джерело: сформовано на основі [3].

печення комплексності, практика застосування сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу має орієнтуватися на гнучкий формат змін, що сприяє адекватності стратегії, методів та ініціатив, що спрямовані на використання сучасних технологій та цифрових інструментів для досягнення певних цілей та завдань. Відповідно до сучасного досвіду цифрової трансформації бізнесу, комплексність відповідного підходу, загалом, забезпечує такий його формат, що визначається точками (табл. 2): (1) гнучкий опис змін; (2) аналітика та обробка даних в режимі реального часу; (3) цінність від використання технологій; (4) agile-підхід до керування змінами; (5) зріла інфраструктура технічних та технологічних засобів та систем (зокрема, мережева, хмарна, серверна тощо). Зазначимо, що кожна з виділених точок має бути наявна у межах підходу не залежно від того, залучена вона чи ні. Зокрема кожна точка може перебувати в активній (А) та пасивній (П) формах. Завжди можна активувати потрібну точку через технології ітерації та корекції (що означає перехід до активного її використання для спрямування змін).

Розглянемо кожен із складових, що забезпечують комплексність підходів до цифрової

трансформації бізнесу в Україні та світі більш докладно. Це дозволить зрозуміти особливості впливу складових на процеси таких змін. Зокрема:

1. Гнучкий опис змін орієнтує власників бізнесу на використання гнучкої схеми та періодичності змін. Ця складова визначає максимально рухомі (в часі і просторі) цілі, пріоритети та шляхи цифрової трансформації. Основна значущість такої складової полягає в тому, що цей опис можна швидко та легко адаптувати до мінливих обставин та потреб бізнесу. При цьому гнучкість в плануванні дозволяє апарату управління бізнесом ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

2. Аналітика та обробка даних в режимі реального часу орієнтує апарат управління на прийняття рішень на основі найактуальнішої інформації. Це дозволяє апарату управління реагувати на події в режимі реального часу, що є критичним важливим для успішної цифрової трансформації.

3. Цінність від використання технологій орієнтує власників бізнесу на увагу до забезпечення виходу від використання технологій. Це створює умови в яких інвестиції в технології

призводять до приросту цінності для власника бізнесу.

4. Agile-підхід до керування змінами орієнтує власників бізнесу на забезпечення гнучкості та спроможності діяльності швидко адаптуватися до змін (можливо реалізувати, наприклад, через застосування технології "подвійного лідерства"). Це створює умови в яких процес цифрової трансформації є динамічним та коригованим.

5. Зріла інфраструктура орієнтує власників бізнесу на постійне вдосконалення технічних та технологічних засобів та систем. Це створює умови в яких інфраструктура бізнесу здатна швидко адаптуватися до мінливого цифрового середовища.

Наприклад, Amazon відомий своєю здатністю швидко реагувати на нові виклики. Однією з основних рис формату змін цього суб'єкту бізнесу є "подвійні стандарти". Це означає, що Amazon ставить високі вимоги до себе та своїх працівників, і відповідно до цих вимог постійно змінює свою діяльність, включаючи бізнес-процеси та продукти. Amazon використовує методологію "прес-релізу" (press release) перед кожною зміною продукту чи сервісу. Це допомагає суб'єкту бізнесу зосередити увагу на цінності технологічних змін для клієнтів та для самого бізнесу, а також спрямовувати роботу на досягнення результатів. Amazon використовує підхід "подвійного лідерства", коли кожна нова ініціатива має двох керівників, які взаємодіють та змагаються один з одним. Це забезпечує agile підхід до керування змінами та їх гнучкості. Процеси змін виконуються невеликими кроками [6]. За потреби можуть бути залучені й інші точки через технології ітерації та корекції. За прикладом, очевидно, що саме у єдності означені аспекти забезпечують такий формат підходу до цифрової трансформації, що віддзеркалює усі аспекти, які впливають на бізнес, включаючи загальну цільову орієнтацію, технології, процеси, культуру та тощо. Специфічним є лише те, що формат підходу до цифрової трансформації бізнесу набуває ознак коректності лише у випадку правильного та обґрунтованого вибору його основних елементів.

Зазначимо, що деталізоване визначення основних елементів, що забезпечують коректність підходів до цифрової трансформації бізнесу на практиці не можливе внаслідок їх значного різноманіття, не тривалого життєвого циклу та/або постійної трансформації. Наприклад, як деталізований елемент підходів до цифрової трансформації бізнесу багато дослі-

дників визначають хмарні послуги. При цьому, за сферою трансформації бізнесу первинно вони були обмежені, проте з часом стали більш різноманітними та функціональними. При цьому постійно з'являються їх нові типи за напрямками Інфраструктура-як-код (IaaS), Платформа-як-послуга (PaaS) та Інфраструктура-як-послуга (SaaS) [5]. Кожен новий тип хмарних послуг має свої особливості, здатні вплинути на обґрунтованість вибору [5].

Відтак, для ідентифікації елементів слід дотримуватися більш узагальненого підходу, зміст якого можна визначити за аналізом наявного досвіду цифрової трансформації. Зазначимо, що більшість суб'єктів бізнесу в Україні та світі формуючи підхід до цифрової трансформації бізнесу чітко не деталізують його елементи, а орієнтуються лише є їх узагальнені групи [3]. Зокрема, серед груп елементів підходу до цифрової трансформації бізнесу, що ґрунтується на використанні їх загальних груп виокремлені (табл. 3): (1) цифрова стратегія; (2) цифрові технології та інструменти; (3) технологічні та інноваційні можливості; (4) збір, збереження та аналіз даних; (5) постійне вдосконалення окремих операцій. Наприклад, Apple виділяє узагальнені елементи підходу до цифрової трансформації бізнесу, в той час, як їх подальша деталізація здійснюється в окремих описах або додатках до цифрової стратегії (зміст додатків підлягає оновленню з періодичністю 1 раз у квартал) [3]. Такий підхід дозволяє суб'єктам бізнесу спочатку зосередитися на загальних напрямках трансформації, і все потім розглядати конкретні ініціативи більш докладно (оцінюючи їх з точки зору коректності використання).

Відтак, за аналізом наявного досвіду, очевидно, що основні аспекти коректності підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі передбачають відповідність їх елементів: 1) цілям та потребам бізнесу; 2) вимогам до формату ризиків та можливостей, пов'язаних з цифровою трансформацією (щоб уникнути непередбачених проблем та використовувати ті можливості, які сприятимуть зростанню); 3) вимогам, щодо термінів адаптації до змін у ринковому середовищі, у технологічних трендах та клієнтських очікуваннях. Фактично, коректність підходів до цифрової трансформації означає, що суб'єкт бізнесу враховує всі аспекти та аналізує їх перед впровадженням змін, щоб досягти бажаних результатів та забезпечити ефективність процесу.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За змістом представлених наукових положень та досягнутих результатів доведена важливість коректності та комплексності підходів до цифрової трансформації бізнесу в Україні та світі. Враховуючи окреслену специфіку сформовані наступні висновки:

1. Цифрова трансформація не може бути обмежена лише впровадженням окремих технологічних рішень або автоматизацією окремих процесів. Суб'єкти бізнесу повинні розглядати трансформацію в контексті всієї діяльності та орієнтуватися на такий формат підходів до цифрової трансформації бізнесу, що забезпечує: гнучкий опис змін; аналітику та обробку даних в режимі реального часу; цінність від використання технологій; agile-підхід до керування змінами; зрілу інфраструктуру технічних та технологічних засобів та систем.

2. Формат підходу до цифрової трансформації бізнесу набуває ознак коректності лише у випадку правильного та обґрунтованого вибору його основних елементів. Зазначимо, що деталізоване визначення основних елементів, що забезпечують коректність підходів цифрової трансформації бізнесу, на практиці не можливе. Для ідентифікації таких елементів слід дотримуватися більш узагальненого підходу, що ґрунтується на використанні їх загальних груп. Зокрема, серед груп елементів підходу до цифрової трансформації бізнесу виокремлені: цифрова стратегія; цифрові технології та інструменти; технологічні та інноваційні можливості; збір, збереження та аналіз даних; постійне вдосконалення окремих операцій.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у подальшому дослідженні та розробці конкретних методологій та сталих практик, які допоможуть суб'єктам бізнесу ефективно впроваджувати цифрову трансформацію та досягати більшого успіху.

#### Література:

1. Гусева О. Ю. Легомінова С. В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація, Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018, Вип. 1. С. 33—39.

2. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. С. 280—290.

3. PricewaterhouseCoopers database (2023) PwC report "SMART management models". URL:

[https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en).

4. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2020. № 10. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266> (дата звернення: 20.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.65

5. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: монографія / [Authorsteam: Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al.]. — Odesa: KUPRIENKO SV, 2023, 131 с.

6. Скриль В. В. Бізнес-модель підприємства: еволюція та класифікація, Економіка та суспільство. 2016. № 7. С. 490—497.

#### References:

1. Husieva, O.Yu and Lehominova, S.V. (2018), "Digitalization — as a tool for improving business processes, their optimization", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1, pp. 33—39.

2. Derhachova, H. M. and Koleshnya, Ya. O. (2020), "Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies", *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny "Kyivskyuy politekhnichnyy instytut"*, vol. 17, pp. 280—290.

3. PricewaterhouseCoopers database (2023) PwC report "SMART management models". Available at: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en).

4. Savytska, O. and Salabai, V. (2020), "Specific features of the digitalization of the company's business in the conditions of development of industry 4.0", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266> (Accessed 21 Apr 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.65

5. Mashika, H. Zelic, V. Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO SV, Odesa, Ukraine.

6. Skryl, V.V. (2016), "Business model of the enterprise: evolution and classification", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 7, pp. 490—497.

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.*

УДК 339.137.2

**І. О. Терещенко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5176-6522>

**Л. В. Шульга,**

к. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9320-7566>

**В. С. Острянин,**

здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6031-5852>

**Є. В. Пересадило,**

здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1167-0988>

**Д. І. Бандурка,**

аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8217-9640>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.92

## **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

I. Tereshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava

L. Shulha,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department  
of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava

V. Ostrianyan,

Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava

Ye. Peresadylo,

Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava

D. Bandurka,

Postgraduate student, Poltava State Agrarian University, Poltava

### **THE MECHANISM FOR FORMING THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

У статті розглянуто механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Наведено управлінські функції, здійснення яких забезпечує розробку та реалізацію ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Сформовано перелік інструментарію, необхідного для розробки та аналізу стратегії. Наведено напрями формування конкурентних стратегій підприємства. Розкрито етапи розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Зазначено, що врахування чинників конкурентного середовища при розробці стратегії сприяє підвищенню її ефективності. Доведено необхідність систематичного аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності та своєчасного реагування на них. Проаналізовано управлінські функції, які здійснюються на кожному етапі розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

У статті сформований інструментарій, який дозволяє розробити конкурентну стратегію підприємства. Принципи формування конкурентної стратегії, які розглянуті у статті, забезпечують її ефективність при їх дотриманні. Доведено, що формування стратегії управління конкурентоспроможністю повинно носити системний характер, а всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення мети. Встановлено, що в умовах ринкової конкуренції управлінському персоналу потрібно своєчасно реагувати на зміни факторів ринкового середовища. Відмічено, що важливим є вплив спонукальних мотивів на персонал, що забезпечить покращення якості процесу формування конкурентної стратегії та підвищить ефективність діяльності підприємства в цілому. Обґрунтовано, що фактори формування конкурентних переваг впливають на ефективність та результативність діяльності підприємства. Узагальнено основні етапи розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблено механізм її формування.

The article deals with the mechanism of formation of the strategy of managing the competitiveness of the enterprise. Management functions, the implementation of which ensures the development and implementation of an effective strategy for managing the competitiveness of the enterprise, are given. A list of tools necessary for strategy development and analysis has been created. Directions for the formation of competitive strategies of the enterprise are given. The stages of development of the strategy of managing the competitiveness of the enterprise are revealed. It is noted that taking into account the factors of the competitive environment when developing a strategy contributes to increasing its effectiveness. The need for a systematic analysis of the factors of the internal and external environment of activity and a timely response to them has been proven. The management functions performed at each stage of the development of the enterprise's competitiveness management strategy are analyzed.

In the article, a toolkit is formed, which allows to develop a competitive strategy of the enterprise. The principles of the formation of a competitive strategy, which are considered in the article, ensure its effectiveness if they are followed. It has been proven that the formation of a competitiveness management strategy should be systemic, and all elements of the mechanism should be interconnected and aimed at achieving the goal. It has been established that in the conditions of market competition, management personnel need a timely response to changes in the factors of the market environment. It was noted that the influence of motivating motives on personnel is important, which will ensure the improvement of the quality of the process of forming a competitive strategy and increase the efficiency of the enterprise as a whole. It is substantiated that the factors of formation of competitive advantages affect the efficiency and effectiveness of the enterprise. The main stages of developing a company's competitiveness management strategy are summarized and the mechanism of its formation is developed.

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегія конкурентоспроможності, конкурентна стратегія, механізм формування, інструментарій.*

*Key words: enterprise competitiveness, competitiveness strategy, competitive strategy, formation mechanism, tools.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Конкурентоспроможність підприємства є важливою складовою механізму його функціонування у ринковому середовищі. Формування конкурентоспроможності підприємства та розробка конкурентної стратегії забезпечує краще використання його потенціалу, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів на ринку. Тому розробка конкурентної стратегії є важливою складовою ринкової діяльності підприємства, яка створює основу для його конкурентоспроможності.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Вагомий внесок у дослідження питань розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства зробили: П. Гончарук, Г. Гребньов, Р. Жовновач, О. Селезньова, С. Співак, Л. Юрчишина та ін.

Враховуючи значний внесок науковців у формування теоретичних аспектів розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, окремі складові цього механізму, зокрема інструментарій для розробки та досягнення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та зміцнення ринкових позицій, потребують подальшого аналізу.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ  
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Цілю написання статті є розробка етапів, які здійснюють при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та формування його конкурентних переваг у конкурентному середовищі.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає використання положень теорії менеджменту, які основними елементами системи визначають мету, суб'єкт і об'єкт, методологію і принципи, функції і процес управління. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення ефективного його функціонування та досягнення стійких конкурентних позицій на ринку. Суб'єктом управління виступає підприємство та його конкуренти, а об'єктом їх відносини, що виникають у ході конкурентної боротьби [1]. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає: аналіз конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації на ринку та у галузі; діагностику конкурентоспроможності діяльності підприємства та аналіз конкурентів; позиціонування підприємства — вибір стратегічних бізнес-одиниць для визначення їх конкурентної позиції; формування концепції розвитку підприємства та стратегії управління його конкурентоспроможністю; реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення певної сукупності управлінських функцій, до яких відносять розробку цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності щодо формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його життєдіяльності як суб'єкта ринку.

Можна виділити наступні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [6]:

- визначення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які формують конкурентоспроможність підприємства і визначення ступеня їх впливу;
- групування чинників та встановлення зв'язку між ними;
- проведення кількісної оцінки впливу відібраних для аналізу чинників (або їх груп) на показник конкурентоспроможності підприємства;

- визначення показників конкурентоспроможності підприємства;

- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- розрахунок затрат на реалізацію розроблених заходів;

- аналіз показників ефективності заходів із підвищення конкурентоспроможності;

- розробка коригуючих заходів щодо покращення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності;

- ухвалення відповідних управлінських рішень.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку конкурентних стратегій, які мають забезпечити йому тривале конкурентне становище на ринку та високу ефективність його діяльності. Розробка конкурентної стратегії підприємства передбачає використання аналітичних інструментів, які комплексно взаємодіючи формують певний механізм. Таким чином, механізм формування конкурентної стратегії розуміють як сукупність системних елементів, які забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції та забезпечують досягнення поставлених цілей з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Основою механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю є загальна стратегія підприємства, що містить комплексний план діяльності, який забезпечує реалізацію місії та цілей підприємства і орієнтований на зростання ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю повинно носити системний характер, при умові, що всі елементи механізму взаємопов'язані та спрямовані на досягнення мети. До основних принципів формування конкурентної стратегії відносять [3]: системність (врахування взаємообумовленості та ієрархічності між складовими стратегії); цілеспрямованість (направленість на досягнення визначених цілей); комплексність (врахування усіх факторів та сфер, що чинять вплив на формування та реалізацію стратегії управління конкурентоспроможністю); альтернативність (наявність кількох конкурентних стратегій); оптимальність (отримання найбільшого ефекту за рахунок здійснення послідовних етапів, які забезпечують ефективність управління); послідовність дій при розробці стратегії конкурентоспроможності з урахуванням фактора

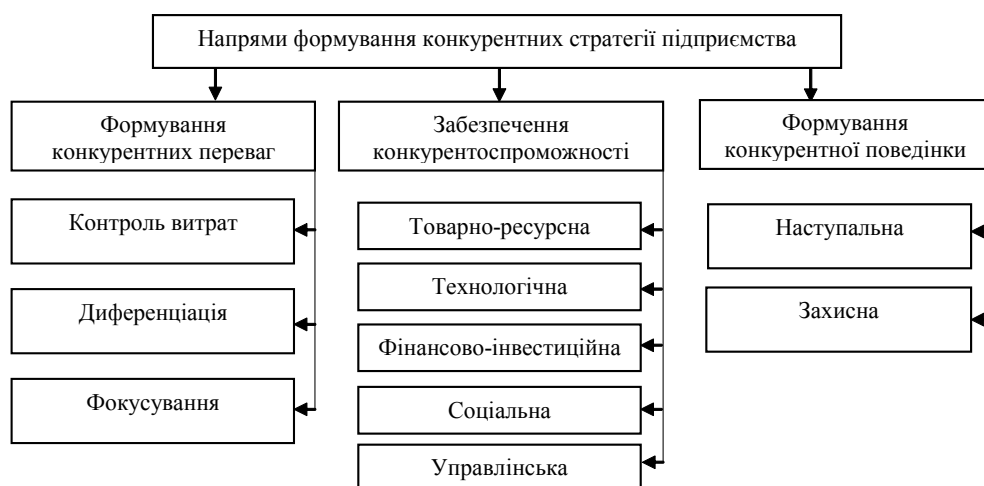


Рис. 1. Напрями формування конкурентних стратегій підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–5].

часу; гнучкість (спроможність швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (врахування впливу на керовану систему керуючої); ефективність (контроль для процесом досягнення поставлених цілей).

Напрями формування конкурентних стратегій наведені на рис. 1.

Складовими механізму формування конкурентної стратегії виступають функції управління — планування, організація, мотивація та контроль діяльності. Планування передбачає здійснення управлінської діяльності, що забезпечує вирішення питань організаційного та ресурсного забезпечення процесу розробки конкурентних стратегій та формування цілей. У ході планування формують конкурентну стратегію (визначають сильні та слабкі місця, фактори конкурентного впливу), обґрунтовують бажану конкурентну стратегію та необхідний інструментарій для її реалізації. Функція організації передбачає структурування та розподіл процесів у ході встановлення взаємодії між підрозділами підприємства та розподіл між ними функціональних обов'язків, формування управлінської структури та створення необхідних умов для досягнення мети та цілей. Мотивації сприяє активізації діяльності управлінського персоналу підприємства щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії. В сучасних умовах діяльності підприємств функція мотивації забезпечує створення умов для зацікавленості учасників в розробці та реалізації стратегії, їх матеріальному та моральному стимулюванні. Вплив спонукальних мотивів на персонал забезпечить покращення якості процесу формування конкурентної стратегії та підвищить ефек-

тивність діяльності підприємства в цілому. Заключною функцією формування конкурентної стратегії є контроль, який дозволяє сформувати зворотний зв'язок між процесом планування та відповідними управлінськими рішеннями щодо досягнення визначених показників. Завданнями контролю є: формування базових показників для подальшого аналізу; проведення їх оцінки та порівняння відповідно до встановлених нормативів; визначення причин відхилення цих показників; здійснення коригуючих дій [7].

Ефективність реалізації сформованої стратегії управління конкурентоспроможністю залежить від розробленої системи контролю, яка використовується на всіх етапах від формування до її реалізації. Контроль значною мірою пов'язаний з функцією регулювання, яка забезпечує узгодженість дій всіх елементів управлінської системи. Регулювання спрямоване на внесення змін до стратегії та процесу її формування та забезпечення своєчасного та адекватного формування завдань для досягнення встановлених цілей.

Основним інструментарієм, що використовується у процесі формування стратегії конкурентоспроможності є: аналіз ринкової частки конкурентів, темпів її приросту та інтенсивності конкуренції на ринку; аналіз особливостей галузі, структури стратегічного потенціалу, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація, модель "Привабливість ринку — переваги в конкуренції", матриця БКГ тощо [7].

Розглянемо механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, який представлено на рис. 2.

Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю охоплює такі етапи:



**Рис. 2. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства**

Джерело: узагальнено авторами на основі [2—5].

формування цілей та визначення мети діяльності організації; аналіз факторів конкурентного середовища, визначення ключових факторів успіху, сильних та слабких сторін діяльності підприємства; формування конкурентних переваг; розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; здійснення контролю та коригувальні дії.

Вихідною точкою процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю є формування цілей та мети діяльності підприємства на ринку. Розробка короткострокових та довгострокових цілей забезпечить розуміння мети формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Для збільшення частки ринку, освоєння нових ринкових сегментів або утримання існуючої частки підприємству необхідно здійснити конкретну постановку завдань. Для виявлення можливих загроз та сприятливих можливостей проводять аналіз факторів конкурентного середовища [8].

Наведений механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю, основними складовими якого є етапи, функції, інструментарій, дозволить забезпечити сильну конкурентну позицію підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства досягається завдяки постійному моніторингу показників діяльності і своєчасному проведенні

коригувальних заходів при відхиленні від встановлених планових показників.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення послідовних етапів, які мають забезпечити ефективну діяльність підприємства в ринкових умовах та стійку конкурентну позицію. Аналізуючи вплив факторів конкурентного середовища та визначаючи ключові фактори успіху, а також сильні та слабкі сторони, підприємство здатне розробити ефективну конкурентну стратегію, яка потребує здійснення контролю та регулювання з боку управлінського персоналу.

Ефективно сформована стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства здатна підвищити його конкурентні переваги на ринку та ефективність діяльності вцілому.

Перспективою подальших досліджень щодо механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є формування внутрішніх ключових факторів діяльності підприємства для забезпечення реалізації даної стратегії та підвищення ефективності діяльності підприємства у ринковому середовищі.

Література:

1. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2014. № 10. С. 304—310.

2. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність — необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 62—65.

3. Жовновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549> (дата звернення: 02.10.2023).

4. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 31-35.

5. Крамаренко І. С., Хмелик О. А. Дослідження та тенденції сучасного стану інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 73—77.

6. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267—268.

7. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Бандурка Д. І., Комар В. П., Артеменко О. Ю. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. № 11 (2022). — URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/762> (дата звернення: 02.10.2023).

8. Юрчишина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135—145.

References:

1. Hrebn'ov, H. M. (2014), "Marketing influencing factors and the mechanism of competitiveness management", *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny "Kyuyivs'kuu politekhnichnyu instytut"*, vol. 10, pp. 304—310.

2. Goncharuk, P. A. (2014), "Competitiveness is a necessary condition for the operation of the enterprise", *Derzhava ta rehiony*, vol. 2, pp. 62—65.

3. Zhovnovach, R. I. (2011), "On the ordering of formation factors of competitive capacity of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online],

vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549> (Accessed 02 Oct 2023).

4. Lozovsky, O., Dyachuk, M. (2018), "Strategic management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises", *Naukovyj visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 11, pp. 31—35.

5. Kramarenko, I. and Khmelyk, O. (2020), "Research and trends of current state of innovative development of machine-building enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 73—77.

6. Spivak, S. M. (2016), "System approach to enterprise competitiveness management", *Materialy XIX naukovoї konferentsii TNTU im. I. Puliuia [Materials of the XIXth Scientific Conference TNTU them. I. Puluj]*, Ternopil, Ukraine, pp. 267—268.

7. Shulha, L., Tereshchenko, I., Teslia, V., Komar, V. and Khrystenko, K. (2022), "Marketing factors of forming the competitiveness of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (Accessed 02 Oct 2023).

8. Yurchyshyna, L. and Tarasenko, V. (2019), "Improving the competitiveness of industrial enterprises in the context of their strategic development", *Ekonomichnyy visnyk*, vol. 3, pp. 135—145.

*Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
удосконалення та розвиток**

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

УДК 005.342:351.863

**Н. А. Крахмальова,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу,

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4242-8032>

**В. І. Ткаченко,**

доктор філософії з менеджменту,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2439-5903>

**Т. А. Крахмальова,**

доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри економічної безпеки

та фінансових розслідувань, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1578-8286>

**С. П. Ніколаєв,**

аспірант, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1198-9656>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.98

## **СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ АКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ**

N. Krakhmalova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

V. Tkachenko,

PhD in Management, Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava

T. Krakhmalova,

PhD in Economics, Senior Teacher of the Department of Economic Security and Financial Investigations, National Academy of Internal Affairs, Kiev, Ukraine

S. Nikolaiev,

PhD student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kiev, Ukraine

### **THE TREND TOWARDS THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVELY ORIENTED ENTERPRISES IN THE AGRI-FOOD SECTOR IN THE MINDS OF UPDATING THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE INFRASTRUCTURE AND THE ENTERPRISE ECOSYSTEM**

В статті досліджено стан та тенденції розвитку інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах актуалізації управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою. Ринкові процеси на цьому ринку дали суттєвий поштовх суб'єктам господарювання агропродовольчої сфери, тому що, окрім додаткових витрат на акумуляцію і утримання земельних банків, з'явилася додаткова відповідальність за земельні ресурси перед їх власниками, посилилася конкуренція за них та права оренди на них, а відповідно з точки зору безпеки, актуалізуються додаткові нехарактерні раніше компетенції до власників, керівників та працівників інноваційно орієнтованих підприємств до їх фахового та безпечного використання. Актуалізовані додаткові нехарактерні раніше компетенції до власників, керівників та працівників підприємств до їх фахового та безпечного використання. На сьогодні сфера стає все більш капіталоемною, з високою фон-

доозброєністю, а відповідно — із передумовами суттєвого росту продуктивності праці, хоча і через домінування екстенсивних факторів на фоні певної зміни виробничих технологій. Розвиток тваринництва в підприємствах дає можливість знизити настрої алармізму та опортунізму серед працівників підприємств через можливість купівлі або отримання в якості орендної плати на паї певних видів кормів. Аргументовано, що використання більш продуктивної техніки знижує ризики безпеки підприємств агропродовольчої сфери через більшу продуктивність праці, відповідно — оплату праці, рівень кваліфікації і вмотивованість працівників. Доведено, що птахівництво, вівчарство та бджолярство можуть суттєво знизити рівень соціальної напруженості та патерналістських настроїв, тобто зменшити цілий ряд ризиків безпеки, що позитивно сказуватиметься на всій системі управління підприємством. У системі менеджменту великих інноваційно орієнтованих підприємств безпека має менше загроз. Для дрібних підприємств розвиток кооперативного руху може розглядатися як превентивний фактор безпеки. У цілому інноваційно орієнтовані підприємства даної сфери знаходяться в стані турбулентності через російсько-українську війну, мають надзвичайно великі перспективи розвитку в умовах сталості.

The article examines the state and development trends of innovatively oriented enterprises in the agri-food sector in terms of updating the management of business infrastructure and the business ecosystem. Market processes in this market gave a significant impetus to the subjects of the agri-food sector, because, in addition to additional costs for the accumulation and maintenance of land banks, additional responsibility for land resources appeared before their owners, competition for them and lease rights on them intensified, and, accordingly, from the point of view of personnel security, additional previously uncharacteristic competences are updated for owners, managers and employees of innovatively oriented enterprises for their professional and safe use. Updated additional uncharacteristic competencies for owners, managers and employees of enterprises for their professional and safe use. Today, the field is becoming more and more capital-intensive, with a high level of funding, and, accordingly, with the prerequisites for a significant increase in labor productivity, albeit due to the dominance of extensive factors against the background of a certain change in production technologies. The development of animal husbandry in enterprises makes it possible to reduce the moods of alarmism and opportunism among the employees of enterprises due to the possibility of buying or receiving as rent a share of certain types of fodder. It is argued that the use of more productive equipment reduces the risks of personnel security of enterprises in the agro-food sector due to higher labor productivity, respectively — wages, the level of qualification and motivation of employees. It has been proven that poultry farming, sheep farming and beekeeping can significantly reduce the level of social tension and paternalistic attitudes, that is, reduce a number of risks to personnel safety, which will have a positive effect on the entire enterprise management system. In the management system of large innovation-oriented enterprises, personnel security has fewer threats. For small enterprises, the development of the cooperative movement can be considered as a preventive factor of personnel security. In general, innovation-oriented enterprises in this field are in a state of turbulence due to the Russian-Ukrainian war, and have extremely great prospects for development in conditions of stability.

*Ключові слова: тенденції розвитку, інноваційно орієнтовані підприємства, агропродовольча сфера, управління, підприємницька інфраструктура, підприємницька екосистема.*

*Key words: development trends, innovation-oriented enterprises, agri-food sector, management, enterprise infrastructure, enterprise ecosystem.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Агропродовольча сфера України має потужну ресурсну базу, яка недовикористовується. Крім інституціональних причин, війни та пандемії, слід виділити тривалий період турбулентності, в т. ч. із запуском ринку землі. Ринкові процеси на цьому ринку дали суттєвий поштовх суб'єктам господарювання агропродовольчої сфери, тому що, окрім додаткових витрат на акумуляцію і утримання земельних банків, з'явилася додаткова відповідальність за земельні ресурси перед їх власниками, посилилася конкуренція за них та права оренди на них, а відповідно з точки зору безпеки, актуалізуються додаткові нехарактерні раніше компе-

тенції до власників, керівників та працівників підприємств, зокрема інноваційно орієнтованих, до їх фахового та безпечного використання. Дані факти в умовах актуалізації управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою актуалізують тему дослідження.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

З точки зору актуалізації управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою безумовно, потребує

суттєвого перегляду структура виробництва продукції рослинництва у підприємствах агропродовольчої сфери, зокрема інноваційно орієнтованих, оскільки вона посилює сезонність виробництва. Однозначно, мають бути суттєво посилені виробничі можливості по цукровому буряку, культурам плодовим та ягідним, культурам овочевим та винограду, оскільки особливо на ринках продукції їх переробки є ніші і на світовому, і на внутрішньому ринку. Крім євроінтеграційних прагнень України, це пов'язано із світовою санкційною політикою щодо російської федерації та республіки білорусь, частки ринку яких на світовому ринку в тому числі і аграрної продукції Україна має освоїти, а забрудненість частини території України, на яких відбувалися військові дії (зокрема мінна) зобов'язує й наділі інтенсифікувати всі виробничі процеси в сфері (на фоні збільшення показника працевзбезпеченості до 2021 року через релокацію ряду підприємств, зокрема інноваційно орієнтованих, та переміщення працівників сфери з тимчасово окупованої території, даний показник дещо зменшився) [1—10], що дає підстави для більш системних досліджень з даної тематики.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідити стан та тенденції розвитку інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах актуалізації управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Агропродовольча сфера — одна з найрозвинутіших та найприбутковіших сфер національної економіки. Займаючи 8,6 % доданої вартості, в сфері працює 6,4 % зайнятих працівників, а з урахуванням господарств населення, в сфері зайнято 17,1 % зайнятого населення. Війна показала, що від української агропродовольчої сфери світ залежить дуже суттєво: вибуття зі світового ринку навіть на незначний термін української аграрної продукції призводить до підвищення світових цін на продовольство і навіть його дефіциту. Частка експорту продукції агропродовольчої сфери в загальній структурі експорту складає 45,1 %, що свідчить про її конкурентоспроможність на світових ринках та провідне місце в національній економіці.

Динаміку сільськогосподарських угідь в підприємствах агропродовольчої сфери України, зокрема інноваційно орієнтованих, доречно аналізувати з урахуванням структурних та відносних показників за останні 11 років, оскільки таким чином базою для порівняння є довоєнні 2010—2013 роки (при цьому Україна перебувала в стані економічної війни з російською федерацією), 2014 — рік початку російсько-української війни (початку розірвання економічних відносин та формування санкційної економічної політики), 2015—2021 роки гібридної війни з російською федерацією (відповідно, дії санкційної економічної політики). Так, за 2010–2021 роки площа сільськогосподарських угідь в підприємствах агропродовольчої сфери України, зокрема інноваційно орієнтованих, зросла на 233,2 тис. га або на 1,1 %, при цьому ріллі — на 777,4 тис. га або на 4 %, тобто можемо констатувати, що площа інших видів сільськогосподарських угідь — пасовищ, сіножатей, багаторічних насаджень та перелогів — скоротилася на 544,2 тис. га. Це не можна назвати позитивним явищем через те, що площа пасовищ, сіножатей, багаторічних насаджень пропорційна розвитку інвестиційноємних галузей з тривалою віддачею (тваринництво та садівництво), що є індикаторами цілорічної зайнятості персоналу підприємств агропродовольчої сфери, зокрема інноваційно орієнтованих, знижуючи суттєві загрози в підприємствах агропродовольчої сфери пов'язані із сезонністю.

Крім цього, питома вага посівної площі у структурі ріллі з 97,7 % у 2010 році становила майже 100 % у 2021 році, таким чином знижуючи можливості самовідтворення родючого шару ґрунту через технологію чорного пару. Щодо безпеки, то це збільшує навантаження на 1 працівника підприємства агропродовольчої сфери, зокрема інноваційно орієнтованих, що в сенсі використання більш продуктивної техніки представляється можливим. Тобто на сьогодні сфера стає все більш капіталоемною, з високою фондоозброєністю, а відповідно — із передумовами суттєвого росту продуктивності праці, хоча і через домінування екстенсивних факторів (зниження кількості працівників, збільшення посівних площ та площі сільгоспугідь взагалі, зміна структури сільгоспугідь) на фоні певної зміни виробничих технологій.

Відповідним чином збільшується і площа сільськогосподарських угідь на 1 працівника підприємств агропродовольчої сфери (з 25,4 га у 2010 році до 36,1 га у 2021 році, або на 42,5 %) — рис. 1. Ідентичні тенденції характерні фактично і для всіх регіонів України. Збільшення по-

сівних площ останніми роками в підприємствах агропродовольчої сфери, зокрема інноваційно орієнтованих, відбувалося вкрай нерівномірно за культурами. Так, площі під технічними культурами (в основному, соняшник, ріпак, соя) суттєво збільшилися — на 1695,4 тис га (або 27,9 %), що дуже часто було пов'язано із порушенням технологій, сівозмін та екологічної рівноваги. На 420,3 тис. га (або 3,7 %) збільшилася посівна площа і під зерновими та зернобобовими культурами. На 40,3 тис га (або 42,4 %) зменшилася площа під картоплею, овочами та баштанними, що є неприпустимо в плані самозабезпечення відповідними продуктами харчування для збалансування раціону. Тобто регіональні особливості залежать в основному від природно-кліматичних умов та розвиненості тваринництва.

Дуже велике зменшення посівних площ (на 849,9 тис. га або на 66,3 %) відбулося під кормовими культурами, що пов'язано із регресійними процесами в тваринництві підприємств агропродовольчої сфери України, зокрема інноваційно орієнтованих. Дані факти також сказалися на формуванні підсистеми управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою, оскільки вони пов'язані із відповідними технологіями та зайнятістю працівників, продуктивністю їх праці та заробітною платою. Адже в овочівництві та тваринництві, наприклад, продуктивність праці вище, ніж при виробництві технічних культур. При цьому виробництво овочів в умовах закритого ґрунту та тваринництво дозволяють суттєво знизити сезонність виробництва і задіяти працівників підприємства агропродовольчої сфери, зокрема інноваційно орієнтованого, не по півроку, як це зазвичай відбувається в поточних умовах, а цілий рік, що суттєво підвищить їх лояльність до суб'єкта господарювання та знизить ризики, зокрема міграційний.

Підтвердженням вищевказаним висновкам, є динаміка поголів'я тварин в підприємствах агропродовольчої сфери України, зокрема інноваційно орієнтованих, за 2010—2021 рр. Крім свиней і птиці відбулося суттєве зменшення поголів'я. так, великої рогатої худоби, в тому числі корів, — на 618,7 тис. гол (або на 38 %) та овець і кіз — на 164,6 тис. гол (або на 52,1 %). При цьому рівень споживання молока та молочних продуктів, яловичини, м'яса овець, потреба переробної промисловості у побічних продуктах великого та дрібного скотарства

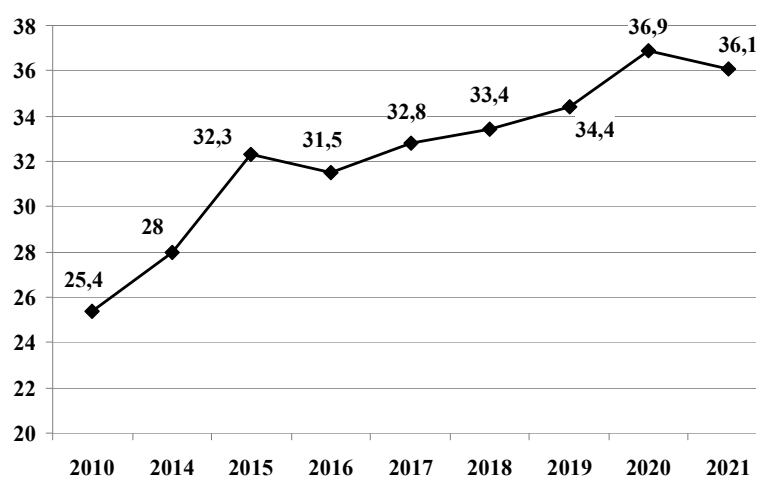


Рис. 1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь на 1 працівника, 2010—2021 рр., га\*

\* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях.

(шкури, вовна тощо) не змінилася, а з початком російсько-української війни з 2014 року тількино зросла. На мікроекономічному рівні з точки зору управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою дані галузі також є надважливими, формують основу зниження сезонності як ризику безпеці підприємств агропродовольчої сфери, зокрема інноваційно орієнтованих. Розвиток тваринництва в підприємствах дає також можливість знижувати настрої алармізму та опортунізму серед працівників підприємств, що утримують власне поголів'я тварин через можливість купівлі або отримання в якості орендної плати на паї певних видів кормів.

Оскільки проведені попередньо дослідження показали загальну тенденцію збільшення капіталоемності підприємств агропродовольчої сфери, доцільним є аналіз їх забезпеченості основними видами техніки. Судячи з існуючих тенденцій росту посівних площ, потреба у польовій техніці певних видів зростає. Частково це компенсується купівлею більш потужної універсальної техніки або її переміщенням між відділеннями агрохолдингів. Міні-, в т. ч. мікропідприємства, агропродовольчої сфери не мають такої можливості, проте це є стимулом для об'єднання зусиль щодо розвитку обслуговуючої кооперації.

За останні 11 років підприємства агропродовольчої сфери України досить суттєво втратили у забезпеченні основними видами техніки. Для порівняння можна проаналізувати наявність тракторів на 1000 га посівної площі (не факт, що всі в робочому стані): по підприємствам агропродовольчої сфери України даний показник за 2010-2021 рр. зменшився на 18,8 %

(з 8,1 до 6,5 од.), а, наприклад, по Полтавській області — на 5,1 % (з 7,9 до 7,5 од.), тобто в 2010 році — на 2,5 % менше від загальнодержавного рівня, а в 2021 році — на 15,4 % більше від загальнодержавного рівня.

Використання більш продуктивної техніки актуалізує інтенсифікацію процесу управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою підприємств агропродовольчої сфери через більшу продуктивність праці, відповідно — оплату праці, рівень кваліфікації і вмотивованість працівників. Оскільки кількість основних видів техніки зменшилася на 8,3—64,3 %, а кількість зайнятих працівників зменшилася на 29 %, то в певних галузях агропродовольчої сфери спостерігається дисбаланс фондоозброєності.

Висуваючи в найголовніші фактори безпеки стабільність залучення працівників у виробничий процес, важливо відмітити динаміку індексів сільськогосподарської продукції підприємств агропродовольчої сфери України. Так, в цілому по Україні динаміка ланцюгових індексів продукції сільського господарства за 2010–2021 рр. була в діапазоні 88 % (2019 рік, що пов'язано з пандемією COVID-19, до цього найнижчий показник — 94,8 % у 2015 році, що пов'язано із початком російсько-української війни) і до 122,3 % у 2021 році, що пов'язано з позитивною динамікою світового економічного розвитку, зокрема поживавленню співробітництва з Китаєм. В рослинництві даний діапазон 85,8—127,8 % (за аналогічні роки). В тваринництві — 96,5 % (2015 рік) — 109,8 % (2010 рік). Тенденції в тваринництві через його незначну питому вагу в загальній структурі виробництва фактично ніяким чином не впливають на загальну тенденцію виробництва продукції сільського господарства, на відміну від абсолютної ідентичності тенденцій в рослинництві.

Такі значні варіації, окрім погодних умов, як було сказано, залежать ще і від антропогенних факторів, і не сприяють попередженню ризиків, в першу чергу міграційного характеру, окрім того, що вони відображаються на зайнятості працівників агропродовольчої сфери, вони також негативно впливають і на динаміку заробітної плати, на систему довгострокових відносин з роботодавцем, лояльності до нього.

Зважаючи на землезабезпеченість та індекси виробництва доцільно розглянути динаміку виробництва продукції сільського господарства в підприємствах агропродовольчої сфери України. Так, дана динаміка по рослинництву свідчить про надзвичайно високі темпи росту обсягів виробництва в натуральних величинах

зернових та зернобобових, соняшнику, ріпаку та сої. Дана тенденція обґрунтована в основному зовнішнім попитом на цю продукцію, що формує вигідні для виробництва даних культур ціну. Щодо продукції, що наповнює в основному внутрішній ринок, то за 2010—2021 рр. ріст помірний (картопля — 2,5 %) або середній (культури овочеві — 45,4 %, культури плодів та ягідні — 61,9 %). Падіння обсягу виробництва буряку цукровий пов'язано в основному з більшою вигідною ціною на імпортований цукор та зменшенням обсягу споживання тваринництвом побічної продукції галузі. Виноградарська галузь теж розвивається регресивно через тимчасову окупацію території Автономної Республіки Крим та жорстку конкуренцію з боку Туреччини та Молдови.

Аналогічно аналізуючи динаміку виробництва продукції тваринництва в підприємствах агропродовольчої сфери України за 2010—2021 рр., можемо підкреслити той факт, що по сільськогосподарським тваринам (в першу чергу птиці) та молоку відбувається збільшення виробництва у 2021 році у порівнянні із 2010 роком, на 44 % та 24,9 % відповідно. Це обумовлено розвитком сучасних великих птахофабрик, орієнтованих не тільки на внутрішній ринок, але і на експорт, тому і прибуткових, бо як показала практика, на внутрішньому ринку м'ясо птиці не є має рівень рентабельності, достатній для розширеного відтворення.

В той же час виробництво яєць, вовни і меду за останні 11 років отримало дуже суттєве скорочення (на 31,6 %, 78,7 та 57,7 % відповідно), що обумовлено втратою багатьох спеціалізованих підприємств на тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях, або їх збитковістю, або низьким рівнем рентабельності при реалізації на внутрішньому ринку. При цьому саме галузі птахівництва через швидку окупність, вівчарства — через незначну інвестоемність на старті та бджолярство — через велику мобільність і західну широку підтримку на територіях, постраждалих від військових дій, — є дуже привабливими в сучасних українських реаліях для підприємств агропродовольчої сфери. Саме вони можуть суттєво знизити рівень соціальної напруженості та патерналістських настроїв, тобто зменшити цілий ряд ризиків, що позитивно відбиватиметься на всій системі управління підприємством.

Зазначені тенденції з обсягами виробництва обумовлюють необхідність аналізу середніх

цін реалізації продукції сільського господарства підприємствами агропродовольчої сфери України за 2010–2021 рр. В даному аспекті слід зазначити, що ранжувальний ряд по зростанню цін по підприємствам агропродовольчої сфери України: зернові — 461,7 %; олійні — 458; яйця — 298,9; молоко — 250,5; сільгосптварини — 246,2; картопля — 134,3; овочі — 83,4 % темпу приросту. Дані ціни обумовлені не тільки дією ринкових механізмів (зокрема ефекту експорту на 4 види продукції, що є мають найбільший попит на зовнішньому ринку — зернові, олійні, яйця, молоко), а й є результатами операційної діяльності (технології, асортименту продукції, обсягу виробництва тощо). У відповідності до закону граничних витрат, найбільш конкурентоспроможні в цьому плані є великі підприємства агропродовольчої сфери, які до того ж мають можливість диверсифікувати виробництво і тваринництво, і овочівництво, і садівництво, навіть виробництвом нішевих культур. Тому в системі їх менеджменту безпека має менше загрози.

Для дрібних підприємств аналогічні проблеми нівелюються розвитком підприємницької інфраструктури, підприємницької екосистеми та кооперативного руху, який проте в Україні не знайшов широкого розповсюдження, але має надто позитивні перспективи розвитку і може розглядатися як превентивний фактор безпеки дрібних підприємств агропродовольчої сфери України.

Розглядаючи рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства в підприємствах агропромислової сфери в Україні за 2010—2020 рр., можна побачити надзвичайно велику амплітуду. Так, порівнюючи, наприклад, 2010 рік та 2020 рік, ранжований ТОП-5 ряд амплітуди даного коливання складає: виноград (-107,8 %), картопля (-51,1 %), яйця (-37,8 %), буряки цукрові фабричні (-30,2 %), соняшник (-25,3 %). При цьому збитковим у 2020 році було виробництво: буряки цукрові фабричні (-13,5 %), виноград (-16,2 %), м'ясо ВРХ (-24,2 %), вівці та кози (-39,4 %), птиця (-0,2 %), яйця (-19,2 %). Всі дані галузі є достатньо трудомісткими та інвестиційноємними, тому виробництво даної продукції має орієнтуватися на нешвидку окупність, бути прогнозованим, мало ризикованим, диверсифікаційно доповнювати загальновиробничу програму розвитку підприємств агропродовольчої сфери України. З точки зору безпеки, при сформованих соціальних гарантіях, забезпечити її належний рівень в цих галузях абсолютно реально і є актуальним завданням сьогодення. Зважаючи на дані щодо рівня рентабельності,

необхідним є аналіз чистого прибутку (збитку) підприємств агропродовольчої сфери України.

Слід зазначити, що за 2010—2020 рр. його рівень досить суттєво змінювався та в 2020 році в 3,7 разів номінально був вищим за рівень 2010 року (або на 38,2 % більше за курсом дол. США), при цьому підприємства, які одержали прибуток, мали його масу в 3,9 разів більшу (або на 43,3 % більше за курсом дол. США), підприємства, які одержали збиток, мали його масу в 4,5 разів більшу (або на 61,2 % більше за курсом дол. США).

Позитивною є динаміка кількості підприємств, які одержали прибуток: якщо в 2010 році їх було 69,6 %, то в 2020 році — 83,1 % (або на 13,5 % більше). Відповідно, підприємств, які одержали збиток, в 2010 році було 30,4 %, в 2020 році — 16,9 %, що на 13,5 % менше. Дані тенденції є позитивними для підсистеми безпеки, бо створюють реальні передумови для інвестування в її розвиток.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що позитивними тенденціями розвитку підприємств агропродовольчої сфери, зокрема інноваційно орієнтованих, є: експортоорієнтованість; потужна ресурсна база; збільшення питомої ваги прибуткових підприємств агропродовольчої сфери тощо. Негативними тенденціями є відповідно: неоптимальна структура сільськогосподарських угідь та посівних площ; нерозвиненість тваринництва; зниження фондозабезпеченості; суттєві коливання обсягів виробництва рослинницької та тваринницької продукції; зменшення рівня рентабельності більшості видів продукції підприємств агропродовольчої сфери тощо.

В цілому підприємства даної сфери, зокрема інноваційно орієнтовані, знаходяться в стані турбулентності через російсько-українську війну, мають надзвичайно великі перспективи розвитку в умовах актуалізації управління підприємницькою інфраструктурою та підприємницькою екосистемою.

#### Література:

1. Орлова-Курилова О. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 19, Ч. 2. С. 86—91.
2. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д.

Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 8—13.

3. Пронько Л. М. Особливості відтворення людського капіталу сільських територій. *Продовольчі ресурси*. 2022. № 18. Т. 10. С. 266—275.

4. Пронько Л. М. Соціальна політика об'єднаних територіальних громад як засіб відтворення людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1—2. С. 74—82.

5. Ткаченко В. І. Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент". Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2023. 312 с.

6. Kaletnik G. M., Lutkovska S. M. Implementation of Public-Private Partnership Models in the Field of Ecological Modernization of the Environmental Safety System. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. № 10. 1. P. 81—89.

7. 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*. Volume 9, Issue 3 (March 2022). P. 31—38.

8. 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. P. 225—240.

9. Oseredchuk O., Drachuk I., Teslenko V., Ushnevych S., Dushechkina N., Kubitskyi S., Chychuk A. New Approaches to Quality Monitoring of Higher Education in the Process of Distance Learning. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. № 22 (7). P. 35—42.

10. Voznyuk A., Gorobets S., Kubitskyi S., Domina V., Gutareva N., Roganov M., Bloshchynskyi I. Interdisciplinary Educational Technology based on the Concept of Human Brain Functional Asymmetry. *Postmodern Openings*. 2021. № 12(2). P. 433—449.

**References:**

1. Orlova-Kurilova, O. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel man-

agement of an innovative enterprise", *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 19.2, pp. 86—91.

2. Orlova-Kurilova, O., Taran-Lala, O., Ivanova, L., Safronska, I. and Kondrikov, I. (2021), "Models of management of changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the conditions of globalization: formation of an institutional system of a target strategy of state policy", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 8—13.

3. Pronko, L. M. (2022), "Peculiarities of human capital reproduction in rural areas", *Prodovol'chi resursy*, vol. 18.10, pp. 266—275.

4. Pronko, L. M. (2022), "Social policy of united territorial communities as a means of reproduction of human capital of rural areas", *Ekonomichnyy dyskurs*, vol. 1—2, pp. 74—82.

5. Tkachenko, V. I. (2023), "Personnel security in the management system of an agro-food enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine.

6. Kaletnik, G. M., and Lutkovska, S. M. (2021), "Implementation of Public-Private Partnership Models in the Field of Ecological Modernization of the Environmental Safety System", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 10.1, pp. 81—89.

7. Khodakivska, O., Kobets, S., Bachkir, I., Martynova, L., Klochan, V., Klochan, I., and Hnatenko, I. (2022), "Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship", *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, vol. 9.3 (March 2022), pp. 31—38.

8. Klymchuk, O., Khodakivska, O., Kireytseva, O., Podolska, O., and 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*, vol. 13.3, Special Edition ISE, S&P — May 2022, pp. 225—240.

9. Oseredchuk, O., Drachuk, I., Teslenko, V., Ushnevych, S., Dushechkina, N., Kubitskyi, S., and Chychuk, A. (2022), "New Approaches to Quality Monitoring of Higher Education in the Process of Distance Learning", *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22 (7), pp. 35—42.

10. Voznyuk, A., Gorobets, S., Kubitskyi, S., Domina, V., Gutareva, N., Roganov, M., and Bloshchynskyi, I. (2021), "Interdisciplinary Educational Technology based on the Concept of Human Brain Functional Asymmetry", *Postmodern Openings*, vol. 12 (2), pp. 433—449.

*Стаття надійшла до редакції 04.11.2023 р.*

УДК 338

Л. І. Бровко,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-0741>

І. В. Курченко,

здобувач другого рівня вищої освіти за спеціальністю "Фінанси, банківська справа та страхування", Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5280-3268>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.105

## ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

L. Brovko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

I. Kurchenko,

Second-level higher education applicant majoring in Finance, Banking

and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

### PECULIARITIES OF THE FINANCIAL ACTIVITY OF THE FARM

У сучасних економічних умовах, особливо в умовах фінансової кризи та соціально-політичної нестабільності, забезпечення стабільності фінансового становища підприємства посідає вирішальне місце. У статті досліджується сутність та значення фінансової діяльності в фермерських господарствах та організація фінансових операцій фермерського господарства. Розглянуто основні методи фінансової діяльності в аграрному секторі. Сукупність усіх елементів системи фінансових взаємовідносин підприємства визначається низкою виробничо-економічних факторів і характеризується системою показників, що відображає існування, розміщення та розвиток підприємства. Визначено й проаналізовано напрями менеджменту фінансовою діяльністю. З'ясовано основні завдання та напрями фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства. Пропонує ключові шляхи зміцнення матеріального становища агробізнесу. Зроблено висновок, що розвиток фермерського господарства в ринкових умовах неможливий без ефективного управління наявними фінансовими ресурсами.

In modern economic conditions, especially in conditions of financial crisis and socio-political instability, ensuring the stability of the financial position of the enterprise plays a decisive role. The article examines the essence and significance of the financial activity of the farm and the organization of the financial work of the farm. The main approaches to financial activity in the agricultural sector are considered. The totality of all elements of the system of financial relations of the enterprise is determined by a number of production and economic factors and is characterized by a system of indicators that reflects the existence, structure and development of the enterprise. The sphere of financial activity management is defined and analyzed. The main tasks and directions of the financial activity of the agricultural enterprise have been clarified. The key ways to strengthen the financial health of agrarian business are given. Hence the conclusion: without effective management of available financial resources, the development of agriculture in market conditions is impossible.

Agriculture, like other enterprises, carries out independent economic activity. Among them, the main ones are the production and trade of agricultural products for the purpose of making a profit and expanding production. Agriculture is a form of entrepreneurial activity of citizens, in which a legal entity is created, which expresses the desire to produce, process and sell agricultural products in order to obtain profit from the cultivation of land. The financial activity of the farm should be understood as the system of financial support for the activity of the farm and the achievement of the goals of the farm using various forms and methods. The main problems of agriculture are: financial and credit support of

agriculture from the state, lack of control over the market for the sale of agricultural products, low financial and credit support for agriculture from the state, lack of control over the market for sale of agricultural products, economic material weak technical base; mechanisms for long-term crediting and taxation of agriculture have not yet been developed; the quality of management of financial resources of agricultural enterprises affects the efficiency of their financial activities, including the formation, distribution and amount of profit. At the same time, due to the financial and economic activity of agricultural enterprises, the state receives its share in the form of taxes, the enterprise — in the form of net profit, and employees receive a certain amount of income by distributing and using part of the farm's net profit.

*Ключові слова: фінансова діяльність, фермерське господарство, фінансові операції, фінансовий стан, фінансове планування.*

*Key words: financial activity, farming, financial operations, financial condition, financial planning.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Фермерське господарство (ФГ), як і інші підприємства, займається самостійно господарською діяльністю. З них виробництво і торгівля сільськогосподарською продукцією для отримання прибутку та розширення обсягів виробництва є основною. Фермерське господарство — це форма підприємницької діяльності громадян, при якій утворюється юридична особа, яка виявляє бажання виробляти сільськогосподарську продукцію, переробляє та реалізує її з метою одержання прибутку на землях, наданих для обробітку. Під фінансовою діяльністю фермерського господарства слід розуміти систему, яка використовує різні форми і методи фінансового забезпечення діяльності господарства та досягнення цілей господарства. Основними проблемами в сільському господарстві є: практично відсутня державна фінансово-кредитна підтримка сільського господарства; нерегульованість ринку збуту продукції аграрного сектору, низька державна фінансово-кредитна підтримка сільського господарства, нерегульованість ринку збуту продукції сільського господарства, слабка матеріально-технічна база господарства; довгостроковий кредит та механізм оподаткування господарства не є досконалими; якість управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств впливають на ефективність їх фінансової діяльності, у тому

числі на формування, розподіл і сферу використання прибутку. При цьому за рахунок фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств держава отримує свою частку у вигляді податків, підприємство — у вигляді чистого прибутку, а працівники отримують певну суму доходу шляхом розподілу та використання частина чистого прибутку фермерського господарства.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Сільське господарство є однією з ефективних форм господарювання, надійним засобом вирішення соціальної продовольчої безпеки, фактором забезпечення соціальної та політичної стабільності країни. Дослідженню проблем організації, розвитку та ефективності діяльності фермерських господарств присвячені наукові праці провідних економістів-аграрників: Саблука П.Т., Мессель-Веселяка В.Я., Мельник Л.Ю., Макаренка П.М., Масюк Ю.В., Халатур С.М. та багатьох інших. Водночас окремі проблеми організації фінансової діяльності та інформаційного забезпечення фермерських господарств ще до кінця не вивчені. У процесі вивчення та підтвердження висновків і рекомендацій зібрано спеціальну літературу з сільськогосподарського виробництва, дані про роботу фермерських (сільськогосподарських) господарств, матеріали їх бухгалтерського обліку та фінансової звітності, вивчено матеріали наукових конференцій.

Незважаючи на те, що вітчизняні автори багатоаспектно досліджували питання ефективності функціонування господарства, потребує подальшої наукової демонстрації те, як визначити основний напрямок забезпечення ефективності функціонування господарства в умовах активізації ринкового середовища.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою даної статті є дослідження основних тенденцій та ефективності виробничо-господарської діяльності фермерських господарств, що дозволить визначити основні напрямки регулювання та стимулювання розвитку фермерських господарств, розкрити особливості фінансового стану фермерських господарств, висвітлити проблеми, які існують у її застосуванні, та розробити заходи щодо рішення цих проблем.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Від методики організації фінансової роботи багато в чому залежить своєчасність і повнота фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності та розвитку фермерського господарства, виконувати фінансові зобов'язання перед державою та іншими суб'єктами господарювання.

Загальноприйнято вважати, що фінансова діяльність — це система різних форм і методів, яка використовується для фінансового забезпечення діяльності фермерського господарства та досягнення його цілей. Саме власне фінансова робота забезпечує життєздатність фермерського господарства та підвищує його ефективність.

Фінансова діяльність спрямована на вирішення таких основних завдань: фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності; пошук резервів збільшення виручки, прибутку, рентабельності та платоспроможності; виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами; мобілізація необхідного обсягу фінансових ресурсів для забезпечення виробничого та соціального розвитку і збільшення власного капіталу, контроль за ефективним і цільовим розподілом і використанням фінансових ресурсів [1].

Підхід до управління фінансовою діяльністю передбачає одночасне використання таких напрямків: фінансове прогнозування та планування; аналіз і контроль виробничо-господарської діяльності, поточна фінансово-господарська робота. Загалом це діагностика фінан-

сового стану, виявлення та мобілізація внутрішньогосподарських резервів, збільшення виручки та прибутку, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності та покращення фінансово-господарської діяльності всього підприємства.

Фінансова справа в сучасних умовах набула нового змісту, що пов'язано з розвитком фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент — це система, яка оптимізує управління грошовими потоками, що утворюються під час корпоративної фінансово-господарської діяльності для досягнення встановлених цілей і максимізації прибутку.

Фінансовий менеджмент має справу з грошовими потоками суб'єкта господарювання. Він базується на аналізі фінансової звітності, прогнозних оцінках грошових надходжень і витрат і їх залежності від змін у структурі активів і пасивів, припускаючи, що компанія розробляє обґрунтовану фінансову стратегію і тактику [2].

Формування фінансових ресурсів фермерського господарства відбувається при формуванні статутних фондів і розподілі грошових доходів за рахунок повернення авансованих коштів в основні фонди та оборотні кошти, при цьому доходи використовуються для створення резервного фонду, фонду споживання та фонду накопичення. У зв'язку з цим поняття "утворення" і "розподіл" доцільно розглядати як єдині процеси в суспільному виробництві.

Фінансове прогнозування та фінансове планування є одними з найважливіших напрямків фінансової роботи фермерського господарства. Фінансова робота на цьому етапі визначає загальну потребу в коштах, необхідних для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності та можливість отримання коштів.

Виходячи з кон'юнктури ринку, фермерське господарство самостійно визначає напрямок використання та розмір чистого прибутку після оподаткування. Метою розробки фінансового плану є визначення фінансових ресурсів, капіталу та резервів на основі прогнозних значень фінансових показників, власних оборотних активів, амортизаційних відрахувань, прибутку, суми податків.

Фермерське господарство має багато переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання: можливість використання спеціальної системи оподаткування, сімейний характер підприємства, можливість отримання членами господарства безкоштовної приватизації землі, що використовується, можливість несільськогосподарського виробництва, конкурентне придбання земельних ділянок із земель держав-

ної та громадської власності у власність чи оренду, що суттєво зменшує законодавчі ризики, пов'язані з площею сільськогосподарських угідь.

Проте серед перерахованих переваг у фермерів є й певні проблеми, пов'язані переважно з нерегулярним наглядом за веденням бухгалтерського обліку, оскільки Методичні рекомендації № 189 з організації та ведення бухгалтерського обліку в селянських (фермерських) господарствах є явно застарілими. Тому на практиці при організації та веденні бухгалтерського обліку господарства керуються рекомендаціями, встановленими у 2001 році для селянських (фермерських) господарств, які також однозначно застаріли.

Фермерське господарство формує фінансові ресурси за рахунок власних надходжень, тобто прибутку від ведення господарської діяльності, а також може отримувати кошти від Українського державного фонду підтримки фермерських господарств на безповоротній основі та поворотних на засадах конкурсу. Розробляють перспективні, поточні та оперативні фінансові плани на основі фінансових показників. Поточний фінансовий план розробляється у вигляді балансу доходів і витрат, а оперативний план — у вигляді платіжного календаря.

Фінансова діяльність фермерського господарства характеризується великою різноманітністю виконуваних операцій [3]. Проводиться за такими напрямками:

- фінансове планування і прогнозування, спрямоване на визначення загальної потреби в грошових коштах для забезпечення господарської діяльності;

- оперативна фінансова робота — це комплекс заходів щодо мобілізації необхідних грошових ресурсів для здійснення поточної господарської діяльності;

- аналіз та фінансовий контроль господарської діяльності, у тому числі аналіз фінансового стану підприємства, виявлення недоліків і прорахунків, визначення внутрішньогосподарських резервів збільшення виручки і прибутку, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності і поліпшення фінансової діяльності всієї фінансової установи.

Аналіз фінансового стану фермерського господарства в основному здійснюється за такими напрямками: аналіз динаміки складу та вартості майна, аналіз фінансової стійкості фермерського господарства, аналіз ліквідності балансу, комплексний аналіз та рейтингова оцінка фермерського господарства. Результати такого аналізу використовуються в процесі

фінансового планування та прогнозування та оперативної фінансової діяльності.

Оперативно-фінансова робота включає комплекс заходів, таких як мобілізація фінансових ресурсів, необхідних для реалізації продукції, забезпечення своєчасності розрахунків, виконання фінансових зобов'язань фермерського господарства перед бюджетом, соціальними позабюджетними фондами, постачальниками, працівниками підприємства, стягнення кредиторської заборгованості, отримання банківських кредитів; перерахування платежі до бюджету, погашення банківські кредитів та процентів за ними тощо [4].

Українські фермерські господарства діють відповідно до Закону України "Про фермерські господарства", який визначає, що фермерські господарства — це підприємництва громадян, які виявляють бажання виробляти товари, займатися їх переробкою та реалізацією. Як юридичні особи вони зобов'язані вести бухгалтерський облік і подавати звітність про результати своєї діяльності протягом фінансового року.

Облік господарства має певні особливості. Господарство веде бухгалтерський облік результатів своєї роботи та подає відповідним органам фінансову звітність, статистичну інформацію та інші відомості, передбачені законодавством України.

Фінансова робота фермерського господарства має свої особливості, серед яких варто виділити три аспекти [5]:

- бухгалтерський облік зазвичай веде власник фермерського господарства або один із членів фермерського господарства, але цим людям бракує відповідних знань бухгалтерського обліку фермерського господарства. Тому бухгалтерський облік має бути максимально спрощений.

- фермерські господарства характеризуються здійсненням певних специфічних господарських операцій, які не властиві іншим підприємствам: більшість засновників фермерського господарства не вносять майно до складеного капіталу, а лише надають права користування; члени фермерського господарства не отримують заробітної плати, а частку доходу фермерського господарства.

- господарство займається сільськогосподарською діяльністю. Отже, протягом облікового періоду господарство повинно враховувати всі облікові господарські деталі.

Дохід фермерського господарства формується шляхом вирахування з доходів від господарської діяльності матеріальних і прирівня-

них до них витрат і витрат на заробітну плату найманого персоналу. Дохід розподіляється по різним напрямкам, а саме: податки і збори на доходи, що зараховуються до відповідного бюджету, повернення кредитів, страхування, відрахування у кооперативні фонди, кооперативні платежі, виплата дивідендів, виплата частки пайового доходу. Порядок використання доходів кооперативу (об'єднання) встановлюється нормативно-правовими актами [6].

Планування доходів необхідне для формування планів прибутку від продажів продукції та визначення розміру запланованих платежів до бюджету. Від обґрунтованості та правильності розрахунків надходжень значною мірою залежить також реальність основних джерел надходжень і розмір запланованих прибутків.

Планування витрат — визначення ймовірності найбільш економного використання грошових ресурсів, матеріалів та праці на одиницю продукції. Зниження витрат на виробництво та розподіл є важливим фактором підвищення виробничої ефективності. Зменшення собівартості за рахунок розумної економії матеріалів, палива, сировини та живої праці дає можливість випускати велику кількість додаткової продукції, збільшуючи прибуток і рентабельність підприємства і створюючи реальні можливості для самофінансування. Значне зниження витрати на виробництво одиниці продукції є однією з причин зниження його ціни, тим самим прискорення оборотності оборотних коштів [7].

При плануванні витрат на виробництво і реалізацію продукції необхідно враховувати резерви зниження собівартості.

Метою фінансового планування і прогнозування є визначення потреб у фінансових ресурсах, необхідних підприємствам для виконання планів економічного і соціального розвитку, пошук резервів підвищення рентабельності та підвищення прибутковості підприємств.

Будь-яка правильно організована підприємницька діяльність, у тому числі й фермерське господарство, починається з планування правильного розподілу фінансових ресурсів у господарстві. Планування — це постійний процес. Плани необхідно переглядати з огляду на зміну цін, витрат та інших зовнішніх умов. При цьому необхідно враховувати особливості технології виробництва. Розподіл коштів необхідно планувати таким чином, щоб забезпечити рівномірний розподіл техніки і наявних трудових ресурсів протягом року, залучаючи менш зайнятих працівників і, навпаки, залучаючи їх тоді, коли це забезпечить зростання їхнього

доходу. Тому фінансове планування — шлях до успіху у фермерському господарстві. У процесі створення необхідних умов ефективності можна значно збільшити майбутні доходи фермерського господарства [8].

Аналіз та контроль фінансової діяльності фермерського господарства — це перевірка виконання фінансових, кредитних та касових планів, цільового використання коштів, платоспроможності підприємства тощо. Здійснюється шляхом перевірки фінансово-кредитних операцій на своєчасність і повноту, аналізу місячних, кварталних і річних балансів і звітів.

Фінансова робота фермерського господарства включає [9]:

- проведення необхідних розрахунків та відповідно надання рекомендацій керівництву господарства щодо розподілу наявних фінансових ресурсів між виробничими відділами та функціональними службами;

- розробка поточних та оперативних фінансових планів та фінансових документів для інших планів, знаходження резервів збільшення прибутку та акумулювання інших фінансових ресурсів для задоволення потреб в частині фінансування виробництва, капітальних вкладень та соціальних потреб;

- контроль за виконанням підрозділами фермерського господарства завдань фінансового плану та контроль за використанням фінансових ресурсів на невиробничі витрати;

- оперативний контроль за надходженням коштів від реалізації продукції (проекту, послуги), своєчасне вирішення претензій у сфері розрахунків з постачальниками та споживачами;

- забезпечення виконання господарством своїх фінансових зобов'язань перед бюджетом і своєчасна сплата податків та інших (неподаткових) платежів до бюджетних фондів, банків, постачальників, робітників і службовців;

- комплексний аналіз господарської діяльності господарства та його структурних підрозділів для визначення причин невиконання плану;

- вивчення національних та регіональних умов фінансового ринку для планування та прийняття рішень у сфері інвестицій.

Фінансова робота складається з процедур різної складності та відповідальності. Перший рівень — це прийняття фінансових рішень, виходячи з перспектив економічного розвитку та поточної діяльності, залучення джерел інвестицій та їх використання, реалізація фінансової політики. Другий рівень — здійснення фінансових розрахунків; оформлення фінансових документів; складання фінансової звітності тощо [10].

У фермерських господарствах без окремого фінвідділу фінансову роботу проводить фінвідділ (група) у складі бухгалтерії. На малих підприємствах функції фінансового контролера виконує головний бухгалтер або бухгалтер, якому доручено виконання цієї частини роботи. Дуже часто це одна і та ж людина.

До складу фінансового відділу можуть входити бухгалтерія, відділ планово-економічний, відділ праці та заробітної плати, відділ собівартості продукції, відділ фінансового обслуговування тощо. На вітчизняних підприємствах, які не мають самостійного відділу (фінвідділу), перераховані вище функції відносяться до виду корпоративної фінансової роботи і часто покладаються на бухгалтерів і юрисконсультів [11].

Водночас необхідно враховувати, що в ведення фермерського обліку є певні особливості, пов'язані з особливостями сільськогосподарського виробництва. Тому реєстр у Методичних рекомендаціях № 422 має бути доповнений та адаптований до конкретних обставин господарської діяльності в даній сфері. Сільське господарство — одна з головних ланок сучасного агропромислового комплексу України — має правильно функціонувати, а це неможливо без правильного обліку.

Тому, порівняно з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, малі сільськогосподарські підприємства діють з метою отримання прибутку. Проте в умовах формування ринкових відносин цей результат, особливо в аграрній сфері, не завжди досяжний. Тому в концепції фінансових ресурсів необхідно враховувати, що навіть некомерційна діяльність є виправданою з точки зору досягнення стратегічних планів. Ефективність фінансування фермерського господарства залежить від стратегій формування ресурсів, які, у свою чергу, залежать від форм власності, типів географічного розміщення фермерського господарства та інших факторів впливу.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Без ефективного управління фінансовими ресурсами неможливий розвиток фінансових груп в умовах ринкових відносин. Фінансова робота, включаючи операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, повинна проводитися в кожному фінансовому році. Здійснення фінансової роботи починається з формування фінансової служби (бухгалтерія). Фінансове плану-

вання здійснюють економісти та головні бухгалтери.

Планування фінансової діяльності здійснюється за допомогою різних методів економічного аналізу.

Фінанси малих сільськогосподарських підприємств, як і загальні фінанси, займають особливе місце в економічних відносинах. Їх особливість проявляється в тому, що вони завжди виступають у грошовій формі, мають розподільчий характер і відображають формування та використання різних видів доходів і накопичень суб'єктів господарювання сфери матеріального виробництва, держави та учасників невинної сфери.

#### **Література:**

1. Khalatur, S., & Dubovych, O. (2022). Financial engineering of green finance as an element of environmental innovation management. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 232—246. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-17>
2. Лупенко Ю. О., Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Результати і проблеми реформування сільського господарства України. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 26—38.
3. Малік М.Й., Забуранна Л.В. Перспективи розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях України. *Економіка АПК*. 2015. № 8. С. 5—14.
4. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Либідь, 2003. 384 с.
5. Грабчук О.М., Бовсуновська Г.С. Теоретичні аспекти управління потенціалом підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 150—155.
6. Масюк Ю.В. Проблеми фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств. Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки: монографія за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. С. 187—194.
7. Водолазська О.А. Методологічні засади фінансового менеджменту суб'єктів підприємництва в умовах невизначеності. *Економічний аналіз*. 2018. Том 30. № 4. С. 82—87.
8. Алескерова Ю. В., Гурницька С. О. Організація фінансової роботи фермерського господарства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 2. С. 123—127.
9. Халатур С. М., Кубасова Є. М. Особливості фінансової діяльності підприємств сіль-

ськогосподарської галузі. Економіка та держава. 2017. № 8. С. 53—56.

10. Лиса, О. В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2016. Том 26. № 1. С. 57—63.

11. Павленко О. П., Кожушко Д. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. Економічний простір: зб. наук. праць ПДАБА. Дніпро: Видав. дім Гельвентика, 2021. № 173. С. 76-80.

References:

1. Khalatur, S., & Dubovych, O. (2022), Financial engineering of green finance as an element of environmental innovation management. Marketing and Management of Innovations, vol.1, pp. 232—246. <https://doi.org/10.21272/mmi-2022.1-17>.

2. Lupenko, Y. O. Sabluk, P. T. Mesel-Veselyak, V. Ya. & Fedorov M. M. (2014), "Results and problems of agricultural reform in Ukraine", Ekonomika APK, vol. 7, pp. 26—38.

3. Malik, M.Y. & Ziburanna, L.V. (2015), "Prospects for the development of entrepreneurial activity in rural areas of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 8, pp. 5—14.

4. Bandurka, O.M. Korobov, M.Ya. Orlov, P.I. & Petrova, K.Ya. (2003), Finansova diyal'nist' pidpriemstva [Financial activity of the enterprise], Lybid, Kyiv, Ukraine.

5. Hrabchuk, O.M. & Bovsunovska, G.S. (2016), "Theoretical aspects of enterprise potential management", Upravlinnya rozvytkom, vol. 4, pp. 150—155.

6. Masiuk, Yu.V. (2021), "Problems of financial support of agricultural enterprises", Problemy pravovoho, finansovoho ta ekonomichnoho zabezpechennya rozvytku [Problems of legal, financial and economic support for the development of the national economy], Porohy, Dnipro, Ukraine, pp. 187—194.

7. Vodolazska O.A. (2018) Metodolohichni zasady finansovoho menedzhmentu subiektiv pidpriemnytstva v umovakh nevyznachenosti [Methodological principles of financial management of business entities in conditions of uncertainty]. Ekonomichnyi analiz, vol. 30, No 4, pp. 82—87.

8. Aleskerova, Yu. V. & Gurnitska, S. O. (2018), "Organization of financial work of the farm economy", Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi

derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi, vol. 2, pp. 123—127.

9. Khalatur, S. M. & Kubasova, E. M. (2017), "Peculiarities of financial activity of agricultural enterprises", Ekonomika ta derzhava, vol. 8, pp. 53—56.

10. Lysa, O. V. (2016), "Financial security of economic entities in modern conditions", Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats' Ternopil's'kyyu natsional'nyy ekonomichnyy universytet, vol. 26, No 1, pp. 57—63.

11. Pavlenko, O. P. & Kozhushko, D. V. (2021), "Theoretical aspects of assessing the financial stability of agricultural enterprises", Ekonomichnyy prostir: zb. nauk. prats' PDAVA, vol. 173, pp. 76—80.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2023 р.

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 338.137.3

**О. С. Михайлова,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,

Полтавський державний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

**С. В. Писаренко,**

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,

Полтавський державний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4575-1417>

**А. В. Лисенко,**

магістрант спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,

Полтавський державний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8372-6183>

**М. Г. Леонов,**

магістрант спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,

Полтавський державний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4664-752X>

**А. О. Діденко,**

магістрант спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність,

Полтавський державний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3881-818X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.112

## **ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВПЛИВ ВІЙНИ**

O. Myhailova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University

S. Pysarenko,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor  
of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University

A. Lysenko,

Master's student, specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity,  
Poltava State Agrarian University

M. Leonov,

Master's student, specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity,  
Poltava State Agrarian University

A. Didenko,

Master's student, specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity,  
Poltava State Agrarian University

### **LABOR PRODUCTIVITY AND MOTIVATION AS A BASIS FOR THE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY DEVELOPMENT: THE WAR IMPACT**

---

У статті розглянуто вплив війни на продуктивність та мотивацію праці в Україні. Ідентифіковано ключові чинники, що впливають на трудову діяльність в умовах конфлікту, досліджено еміграційні тенденції серед українського населення та обґрунтовано напрями пошуку рішень для зменшення негативних наслідків цього процесу для підприємництва. Розглянуто основні країни, які є найбільш популярними для отримання тимчасового прихистку для українців.

Проведено діагностику показників середньої заробітної плати та продуктивності праці в країнах Європи. Обґрунтовано методи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, що сприятиме розвитку підприємницької сфери та збереженню економічної стабільності країни. Результати цього дослідження є підґрунтям для розробки стратегій та політик, спрямованих на підтримку підприємців та забезпечення ефективної працездатності населення в умовах воєнного стану.

This article presents a comprehensive analysis of the war impact on the labore productivity and staff motivation in Ukraine. The research involves the identification of key factors influencing labor activity in the war times, with socio-economic instability, reduced wages, and overall insecurity emerging as the primary drivers affecting employee motivation and productivity.

Furthermore, the article delves into the emigration trends among the Ukrainian population, shedding light on the significant number of Ukrainian citizens seeking opportunities for work migration in countries offering more stable conditions and higher salaries. Special attention is given to the primary countries popular for providing temporary refuge to Ukrainians. As of January 3, 2023, approximately 4.9 million Ukrainian refugees have obtained temporary protected status in European countries, accounting for roughly 1 % of the European Union's population. Poland, Germany, and the Czech Republic have accepted the largest number of Ukrainian refugees.

European countries are characterized by developed economies and significant earning potential, offering various employment opportunities and room for professional growth. Particularly, Poland, Germany, and the Czech Republic offer higher wages compared to Ukraine, which can be enticing for Ukrainians, especially those with higher education and qualifications. The geographical proximity of these countries to Ukraine facilitates migration and provides a convenient means of maintaining communication with family and friends. Additionally, shared cultural aspects ease the adaptation of Ukrainians to their new surroundings.

An analysis of average wages and labor productivity in European countries has been conducted, revealing the opportunities available to Ukrainian workers.

Motivational strategies have been justified to enhance labor productivity during times of war. This holds paramount importance for the development of the entrepreneurial sector and the preservation of the country's economic stability. The results of this analysis can be instrumental in the development of strategies and policies aimed at supporting entrepreneurs and ensuring the effective workforce in times of conflict.

*Ключові слова: продуктивність праці, мотивація праці, підприємницька діяльність, заробітна плата, війна, міграція.*

*Key words: labor productivity, labor motivation, entrepreneurial activity, wages, war, migration.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Питання продуктивності та мотивації праці завжди відігравали ключову роль у сфері бізнесу та підприємництва. Досягнення високого рівня продуктивності на робочому місці та стимулювання працівників для досягнення виняткових результатів є важливою метою будь-якого підприємства. Продуктивність та мотивація праці стають важливими складовими для забезпечення успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Важливість цих аспектів особливо актуальна в епоху, коли бізнес-середовище динамічно змінюється і розвивається. Підприємства зіштовхуються з низкою викликів, таких як технологічні зміни, зміни в споживчих прагненнях, екологічні аспекти, та багато інших чинників, що впливають на їхню діяльність. У цьому контексті, збільшення продуктивності та мотивація працівників стають

критичними елементами для підтримки інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Повномасштабна війна в Україні стала потрясінням не лише для українців, а й для всього цивілізованого світу. Вплив війни на різні аспекти суспільства та господарства є завжди надзвичайно складною та багатогранною проблемою. Одним із ключових вимірів цього впливу є питання продуктивності та мотивації праці у підприємствах та в організаціях. Війна супроводжується змінами в соціальній, економічній та політичній сферах, які безпосередньо впливають на спроможність підприємств функціонувати та розвиватися.

Питання економічного розвитку та його складових — функціонування бізнесу та управління людськими талантами, відійшли на другорядний план, оскільки всі зусилля зосеред-

жуються на обороні країни. Разом з тим, роль бізнесу є надзвичайно важливою у забезпеченні обороноздатності країни. У цьому контексті, вивчення продуктивності та мотивації праці стає важливим завданням, оскільки ці фактори є основними для успішного функціонування підприємств у надзвичайних умовах, пов'язаних з військовим конфліктом. Війна може суттєво позначитися на мотивації працівників, вплинути на їхню ефективність та загальну продуктивність підприємств. Це питання є не лише актуальним, але й важливим, оскільки воно допомагає зрозуміти, яким чином внутрішні та зовнішні фактори, пов'язані з війною, можуть впливати на розвиток підприємницької діяльності та економіку в цілому. У цьому контексті, розгляд проблеми впливу війни на продуктивність та мотивацію праці, дозволяє розробляти ефективні стратегії, спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності в умовах кризи.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика мотивації та продуктивності праці в контексті їх впливу на підприємницьку діяльність привертає увагу багатьох науковців. Зокрема заслуговують на увагу праці таких учених, як: Гук А. П. [2], Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. [3], Згалат-Лозинська Л.О. [5], Колот А.М., Герасименко О. О. [6], Семикіна М. В., Волчкова Г. К. [7], Чумак О. [8], Шахно А.Ю. [9], Деслер Дж. [10], Самойлик Ю., Зось-Кіор М., Кукса І., Стороська М. [13] та ін. Учені досліджують як класичні, так і сучасні теорії мотивації праці, аналізують глобальні та локальні тенденції на ринку праці, чинники забезпечення продуктивності праці та формують прогнози щодо зайнятості та динаміки цього сектору. Проте, війна в Україні деструктивно вплинула на всі сфери економіки, зокрема і соціально-трудові відносини, що зумовлює необхідність пошуку нових методів мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є виявлення головних чинників, що впливають на продуктивність та мотивацію праці в умовах війни в Україні, виявлення еміграційних тенденцій українського населення та передумов щодо мінімізації негативного впливу цього процесу на підприємницьку діяльність, обґрунтування методів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, а отже і результативності підприємницької діяльності та економічної стабільності держави.

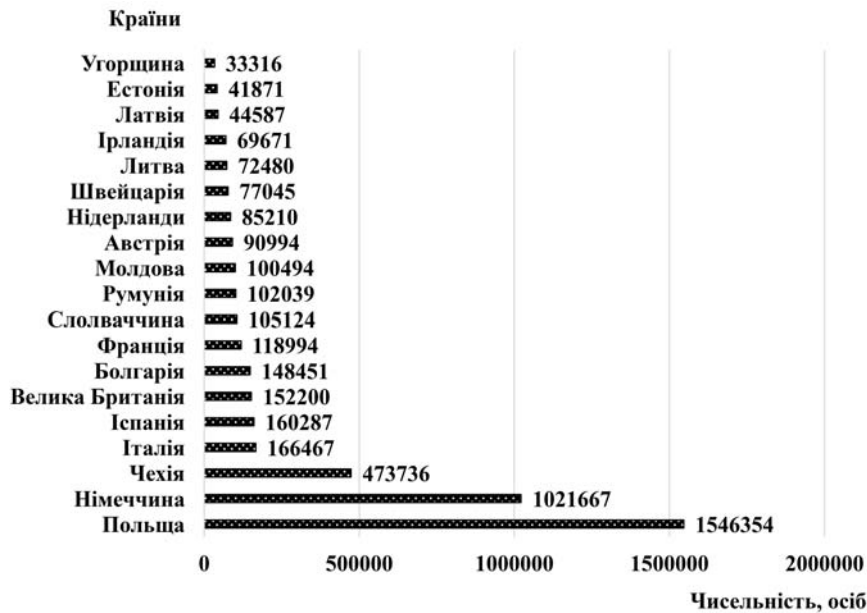
#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах війни трудові відносини в Україні суттєво змінились. Військові дії зумовили значні людські втрати, а також руйнування інфраструктури, міст та сіл, а отже, це призвело до втрат людських талантів та робочих місць у зоні активних бойових дій та майже по всій території України. Багато людей втратили можливість працювати та забезпечувати себе та свої сім'ї. Війна спонукала багатьох людей переїхати в безпечніші регіони України або навіть закордон, щоб знайти роботу та захист від війни, що зумовила значну активізацію міграційних процесів.

У зв'язку зі зниженням попиту на робочу силу в деяких галузях економіки та збільшенням його в інших (наприклад, у сфері оборони та безпеки), структура ринку праці зазнала суттєвих змін. З одного боку, можна простежити надлишок робочої сили у зв'язку із руйнуванням підприємств, зміною попиту на товари, роботи, послуги, але з іншого боку, підприємства, які продовжують свій розвиток, або були релоковані, відчувають нестачу кваліфікованих та мотивованих кадрів.

Важливо зазначити, що війна призвела до підвищення загальної соціальної напруги в суспільстві. Неотримані зарплати, невпевненість у завтрашньому дні та інші проблеми можуть призвести до збільшення соціальних конфліктів та незадоволеності. Все більше людей хочуть розраховувати на участь у соціальних програмах підтримки, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів війни, у подібних програмах хотіли б брати участь також мешканці відносно безпечних територій, оскільки також потребують фінансової та соціальної підтримки насамперед у зв'язку із відсутністю тенденцій до зростання заробітних плат, а отже і їх невідповідністю відносно інфляційних процесів. За таких умов на всіх управлінських рівнях — національному, регіональному, на рівні підприємства, необхідно адаптувати систему мотивації праці та програми підвищення продуктивності праці відповідно до нових реалій та для вирішення нагальних проблем.

Ефективне управління людськими талантами, у тому числі мотивація праці, у підприємницькій сфері можливе за умови формування оптимального інституційного середовища, що можливо лише за умови залучення всіх стейкхолдерів, включаючи урядові органи, громадські організації, міжнародні організації та самих працівників. Співпраця та партнерство між цими сторонами є ключовим елементом



**Рис. 1. Показники кількості українських біженців у країнах Європи, станом на 1 січня 2023 р., осіб**

Джерело: узагальнено авторами за [1].

успішних соціально-трудових відносин, особливо в умовах війни. Забезпечення справедливих та безпечних умов праці та її гідної оплати є необхідними елементами мотиваційного механізму в цілому, та в умовах війни зокрема.

З початком повномасштабної війни в Україні, а саме, з лютого 2022 р. значна частина українців була змушена змінити місце проживання. У світі можна простежити міграційні хвилі, що пов'язані з економічними змінами (кризами або піднесенням). Сучасна міграційна хвиля громадян України відрізняється від попередніх, основна різниця полягає насамперед в тому, що це вимушене переміщення населення, зумовлене війною, при цьому, більшість українських біженців складають жінки працездатного віку, що мають вищою освіту, досвід роботи, професійні та гнучкі навички, а також їхні діти.

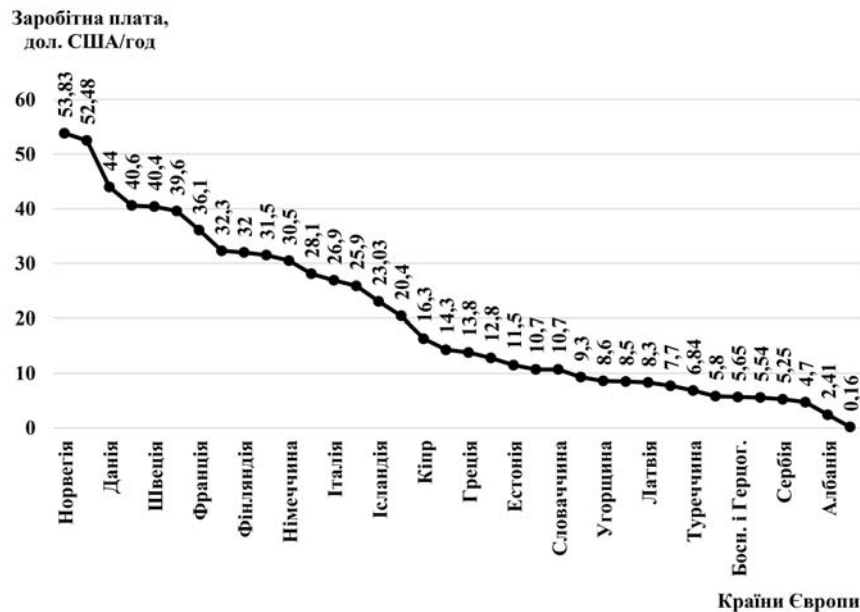
За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), до 3 січня 2023 року близько 4,9 млн українських біженців отримали статус тимчасового захисту в країнах Європи. Це становить приблизно 1 % населення країн Європейського Союзу. Найбільше українців прийняли Польща, Німеччина та Чехія (рис. 1).

Станом на 1 січня 2023 р. найбільше біженців з України було зосереджено в Польщі — 1546354 осіб, в Німеччині — 1021667 осіб, та Чехії — 473736 осіб. Ці країни запровадили найбільш зрозумілі умови для отримання тимчасового прихистку для громадян України, при

цьому, запропонували житло, можливість працевлаштування та матеріальну допомогу. Ці країни були популярними для українців для пошуку роботи та проживання ще до війни. Також популярними серед українців є такі європейські країни — Іспанія, Італія, Велика Британія, Болгарія, Франція, Словаччина, Румунія, Молдова, кожна з яких прийняла понад 100 тис. український біженців.

Якщо порівняти серпень і травень 2023 р., то за даними Євростат, чисельність українців, які одержують тимчасовий захист збільшилася в ЄС на 45800 осіб (+1,1 %). Найбільший приріст цього показника спостерігався в Німеччині (+21830; +2,0 %), Чехії (+9050; +2,7 %) та Ірландії (+3100; +3,7 %). У цілому в Німеччині в серпні налічувалось 1133,4 тисяч біженців з України, що становить 28 % від загальної кількості людей, що мають тимчасовий прихисток), у Польщі — 977,74 тис. осіб, це 24 %, у Чехії 349,14 тис. осіб, що становить 9 % [11].

Країни Європи характеризуються розвинутими економіками та мають значний потенціал для заробітку. Ці держави пропонують різноманітні можливості для працевлаштування та професійного зростання. Зокрема, Польща, Німеччина та Чехія мають вищі заробітні плати у порівнянні з Україною, що може бути привабливим для українців, особливо з вищою освітою та кваліфікацією. Близьке географічне розташування цих країн до України сприяє міграції та надає можливість зручного спілкування з родиною та друзями. Також існують



**Рис. 2. Показники оплати праці за 1 годину роботи в приватному секторі у країнах Європи, станом на 1 січня 2023 р., дол. США/год**

Джерело: узагальнено авторами за [11, 12].

схожі культурні аспекти, що полегшують адаптацію українців до нового оточення. Європейські країни мають сприятливі візові умови та програми для працевлаштування, що спрощують процес отримання робочої візи або статусу працівника. Це робить їх особливо привабливими для українських працівників, які шукають законну можливість працювати за кордоном. Європейські країни, включаючи Польщу, Німеччину та Чехію, мають різноманітні галузі праці, такі як будівництво, інформаційні технології, медицина, готельно-ресторанний бізнес та інші. Це надає українським працівникам можливість знайти роботу, що відповідає їхнім навичкам і інтересам.

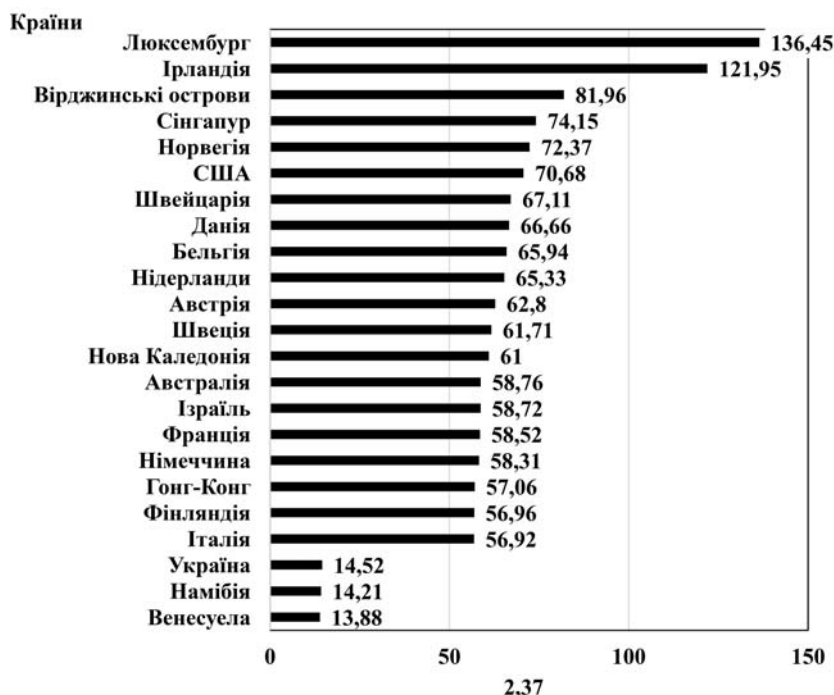
Головним чинником, що зумовлює міграцію населення (якщо не брати до уваги необхідність переміщення в іншу країну в цілях безпеки) є заробітна плата. Для прикладу, до війни у 2021 р. середня заробітна плата в Україні становила 267,1 дол. США, у Польщі цей показник становив 1122,5 дол. США, Чехії — 1285,6 дол. США, Латвії — 1046,1 дол. США Румунії — 819,4 дол. США.

Отже, головним мотивуючим чинником трудової діяльності є заробітна плата. Найвищою заробітна плата у приватному секторі є в Норвегії — 58,83 дол. США/год. (рис. 2).

До лідерів за рівнем оплати праці серед країн Європи також належать Швейцарія — 52,48 дол. США/год., Данія — 44 дол. США/год. Найнижчою заробітна плата у приватному секторі спостерігається у Словенії — 0,16 дол.

США/год., Албанії — 2,41 дол. США/год., Болгарії — 4,7 дол. США/год. Заробітна плата є стимулюючим чинником щодо підвищення продуктивності праці. Цей показник є важливим індикатором економічного розвитку, досягнутого рівня конкурентоспроможності та загального рівня життя в країні. Існують різні підходи до вимірювання продуктивності праці, для визначення цього показника для міждержавних порівнянь береться до уваги валовий внутрішній продукт в розрахунку на одного зайнятого працівника або людину-годину. Цей індикатор дозволяє оцінювати ефективність і якість людського капіталу під час його використання у виробничому процесі (рис. 3).

Найвищий рівень продуктивності праці у 2021 р. спостерігався в Люксембурзі 136,45 дол. США/люд.-год., на другому місці знаходиться Ірландія — 121,95 дол. США/люд.-год., на третьому — Вірджинські острови (81,96 дол. США/люд.-год.), четвертому — Сінгапур (74,15 дол. США/люд.-год.). Серед країн Європи до ТОП-10 за рівнем продуктивності праці також належать: Норвегія — 72,37 дол. США/люд.-год., друге — Швейцарія (67,11 дол. США/люд.-год.), Данія (66,66 дол. США/люд.-год.), Бельгія (65,94 дол. США/люд.-год.). Саме ці країни мають найвищу заробітну плату. Таким чином, взаємозв'язок між рівнем оплати праці та продуктивністю праці є очевидним. Крім оплати праці, мотиваційний механізм персоналу в умовах війни включає в себе ряд складових, які впливають на ефективність та продуктивність



**Рис. 3. Продуктивність праці (ВВП за паритетом купівельної спроможності в постійних цінах 2017 р. на 1 люд.-год.), 2021 р., дол. США**

Джерело: узагальнено авторами за даними [12].

працівників. При цьому, заробітна плата відходить на другорядний план, основу мотиваційного механізму має складати безпека, фізичний та психологічний комфорт, оскільки війна може створити загрозу для безпеки працівників та їхніх сімей. Забезпечення безпеки та основних потреб сприяє мотивації персоналу. Важливим питанням стає наявність обладнаних для відносно комфортного перебування та здійс-

нення трудової діяльності бомбосховищ, гнучкий графік роботи, можливість виконання обов'язків віддалено або в онлайн режимі та ін. Забезпечення фізичного комфорту на робочому місці, таке як дотримання гігієнічних норм та забезпечення доступу до необхідних ресурсів, також є важливим (рис. 4).

Війна створює психологічний стрес для працівників. Сприяння психологічній підтримці



**Рис. 4. Піраміда мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці в умовах війни**

Джерело: розроблено авторами.

та комунікації у колективі сприяє підвищенню морального духу та мотивації персоналу. Важливо визнавати та винагороджувати зусилля працівників не лише в умовах війни, однак саме в цей час війни відчуття необхідності є досить гострим. Винагороди, нагороди та слова подяки можуть підвищити мотивацію персоналу для продовження своєї праці та підвищення її продуктивності. В умовах війни можуть змінюватися обставини швидко. Мотивація працівників залежить від їхньої гнучкості та здатності адаптуватися до нових умов, а з боку підприємства — створення можливостей для швидкого прийняття відповідних рішень. Згуртований колектив є важливим чинником для досягнення успіху в будь-якій організації чи команді. Згуртована команда працює краще і ефективніше, оскільки кожен член групи зосереджений на спільних цілях і завданнях. Колективність створює атмосферу взаємної підтримки, сприяє підвищенню морального духу, а також мотивує кожного працівника до більшої продуктивності. У колективі працюють люди з різними досвідами та підходами, що сприяє народженню та обговоренню різноманітних ідей та інновацій. Згуртований колектив об'єднує зусилля для досягнення спільних цілей і завдань, що може бути ключем до успіху організації. Команда розуміє важливість спільної роботи та може уникати зайвих конфліктів і непорозумінь. У цілому, згуртований колектив сприяє підвищенню результативності та досягненню спільних цілей в будь-якій організації або команді.

В умови війни важлива робота не лише на результат конкретного підприємства, а на зміцнення спільноти. Мотивація персоналу може підвищитися, якщо їхні зусилля спрямовані на підтримку та відновлення своєї місцевої громади, а також відновлення країни.

Таким чином, мотиваційний механізм в умовах війни вимагає поєднання безпеки, соціальної підтримки, визнання та адаптації до змін, щоб підтримати високу продуктивність та моральну налаштованість персоналу.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Продуктивність і мотивація праці виступають як невід'ємні компоненти успішної підприємницької діяльності, та їх вплив стає особливо важливим у період війни. Військові дії впливають на різні аспекти підприємництва, призво-

дючи до складних викликів та загроз, у яких бізнес має розвиватись для забезпечення економічної стабільності держави в цілому. Спад виробництва, втрати ресурсів, економічні спади та зміни в соціально-трудовах відносинах є загальними наслідками війни для підприємств. Проте, важливою є здатність підприємців реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Впровадження інноваційних рішень, пошук альтернативних джерел ресурсів та розширення ринків може забезпечити стабільність та розвиток підприємств навіть під час воєнного конфлікту.

Суттєвий вплив на продуктивність та мотивацію праці має підтримка держави та владних органів, які встановлюють заходи для забезпечення стабільності та підтримки підприємств. Надання фінансової допомоги, зменшення податкових тягарів та стимулювання інновацій стають важливими інструментами у зусиллях зі збереження та зростання бізнесу в умовах воєнного стану.

Головним викликом у сфері соціально-трудовах відносини в умовах війни в Україні є значна міграція працездатного населення. Міграція населення внаслідок війни супроводжується як внутрішньою, так і зовнішньою міграцією. Внутрішня міграція включає переселення людей зі східних та південних регіонів України на відносно безпечні та стабільні території країни. Ця міграція спричинена пошуком безпеки, уникненням військових дій та загроз, а також пошуком працевлаштування та житла. Зовнішня міграція означає виїзд громадян України за кордон, щоб знайти роботу або просто уникнути військових дій. Ця ситуація має значний вплив на соціально-трудовах відносини в Україні. Спад населення в деяких регіонах призводить до дефіциту робочої сили та змушує роботодавців здійснювати пошук нових працівників. З іншого боку, міграція також означає, що багато українців втрачають робочі місця та навички, що їх здобули в Україні.

Для подолання цих викликів необхідні комплексні заходи від уряду та підприємців. Створення програм та ініціатив для підтримки внутрішніх мігрантів та реінтеграції їх на робочий ринок, а також забезпечення безпечних та достойних умов для праці. У цілому, вплив війни на підприємництво є складним і суперечливим, але правильно спрямовані зусилля та стратегії можуть сприяти успішному функціонуванню та розвитку підприємств навіть у найскладніших обставинах.

Перспективи досліджень у цьому напрямі полягають в обґрунтуванні рекомендацій

щодо розроблення мотиваційного механізму для повернення громадян України із-за кордону.

#### Література:

1. В ООН назвали кількість українських біженців у Європі. Слово і діло: аналітичний портал. 2023. URL: <http://surl.li/mwgfg> (дата звернення: 01.11.2023).

2. Гук А. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 224—231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>.

3. Гринько Т. В., Настинченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53—57.

4. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2023).

5. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. 2018. Вип. 56 (2). С. 56—65.

6. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 8—35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_3) (дата звернення: 01.11.2023).

7. Семикіна М. В., Волчкова Г. К. Соціальний капітал в умовах трансформації зайнятості. Кропивницький: В-во ТОВ "КОД", 2018. 296 с.

8. Чумак О. Мистецтво постановки задач — запорука досягнення цілей компанії. Управління персоналом. 2020. № 3. С. 34—50.

9. Шахно А. Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. Ч. 3 С. 139—143.

10. Dessler G. Human Resource Management 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.

11. Eurostat. Data Browser. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser> (accessed 01 November 2023).

12. International Labor Organization. Website. URL: <https://ilostat.ilo.org> (accessed 01 November 2023).

13. Samoilyk Iu., Zos-Kior M., Kuksa I., & Storoska M. Methodology for assessing globalisation development of countries. Economic Annals-XXI. 2017. Volume 168, Issue 11-12. pp. 4—8.

#### References:

1. Slovo i dilo: analitychnyi portal (2023), "The UN announced the number of Ukrainian refugees in Europe", [Online], available at: <http://surl.li/mwgfg> (Accessed 01 November 2023).

2. Huk, L. P. (2021), "Standard and new forms of employment Diversifying opportunities in a digitalised and globalised world", Business Inform, vol. 1, pp. 224—231.

3. Hrynko, T.V. and Nastynchenko, Yu.V., (2021), "Theoretical principles of strategic management of human capital of the enterprise", Ekonomichnyi prostir. vol. 176, pp. 53—57.

4. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Demographic and social statistics", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 01 November 2023).

5. Zghalat-Lozysnjka, L. O. (2018), "Features of the process of development of management staff of industrial enterprises", Naukovi pratsi MAUP. Serii Ekonomichni nauky, vol. 56, no. 2, pp. 56—65.

6. Kolot A. M. and Gherasymenko O. O. (2018), "Recent global employment and income trends and their impact on social inequalities", Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka, vol. 1, pp. 8—35, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_3) (Accessed 01 November 2023).

7. Semykina, M. V. and Volchkova, Gh. K. (2018), Sotsialnyi kapital v umovakh transformatsii zainiatosti [Social capital in the context of employment transformation]. KOD Ltd., Kropivnitskiy: Ukraine.

8. Chumak, O. (2020), "The art of setting goals is the key to achieving the company's goals", Upravlinnia personalom, vol. 3, pp. 34—50.

9. Shakhno, A. Yu. (2018), "Patterns of humancapital development in the conditions of globalization", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vol. 20, no. 3, pp. 139—143.

10. Dessler, G. (2016), Human Resource Management, 15th ed., Pearson, London. UK.

11. Eurostat (2023), "Data Browser", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser> (Accessed 01 November 2023).

12. International Labor Organization (2023), available at: <https://ilostat.ilo.org> (Accessed 01 November 2023).

13. Samoilyk Iu., Zos-Kior M., Kuksa I. and Storoska M. (2017), "Methodology for assessing globalisation development of countries. Economic", Annals-XXI, vol. 168, no. 11—12, pp. 4—8.

*Стаття надійшла до редакції 05.11.2023 р.*

УДК 658.62

**А. В. Світлична,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3674-5787>

**Н. В. Дем'яненко,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,

Полтавський державний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3516-2715>

**Д. К. Передера,**

здобувач ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 076 Підприємництво,

торгівля та біржова діяльність, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8062-5306>

**Д. М. Кожевник,**

здобувач ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 076 Підприємництво,

торгівля та біржова діяльність, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2681-9638>

**Є. В. Кривошея,**

здобувач ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 076 Підприємництво,

торгівля та біржова діяльність, Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8952-5932>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.120

## **РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ВІДКРИТТІ ВЛАСНОЇ СПРАВИ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

A. Svitlychna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University

N. Demyanenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University

D. Peredera,

Master's degree student, specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity, Poltava State Agrarian University

D. Kozhevnyk,

Master's degree student, specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity, Poltava State Agrarian University

Y. Kryvosheia,

Master's degree student, specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity, Poltava State Agrarian University

### **THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN STARTING ONE'S OWN BUSINESS AND DEVELOPING THE ENTERPRISE**

В статті проаналізовано сутність поняття бізнес-планування, зазначена мета розробки бізнес-плану для різних категорій користувачів, найпоширеніші причини розробки бізнес-плану. Визначено, що бізнес-план — це документ, який описує стратегію і плани розвитку діючого підприємства або нового бізнесу. У ньому є докладний опис продукту чи послуг, ринку, на якому буде діяти підприємство, конкурентів, фінансові прогнози й плани залучення інвестицій. Зазначено, що плани потрібні навіть в умовах воєнного стану — коли, здається, що фахівці підприємств мало на що впливають. Бізнес-планування допомагає утримувати, розвивати та будувати новий бізнес.

Під час воєнного стану планування визначає орієнтири діяльності на перспективу та можливості раціонального розподілу ресурсів, зменшує градус напруги в колективі, сприяє кращому результату у майбутньому. Довгострокове планування вибудовує пріоритети щоденних дій. У статті наведено фрагмент бізнес-плану закладення та вирощування саду.

The article analyzes the essence of the concept of business planning, indicates the purpose of developing a business plan for different categories of users, and the most common reasons for developing a business plan. It was determined that a business plan is a document that describes the strategy and development plans of an existing enterprise or a new business. It contains a detailed description of the product or services, the market in which the enterprise will operate, competitors, financial forecasts and plans for attracting investments. It is noted that plans are needed even in the conditions of martial law — when it seems that enterprise specialists have little influence on anything.

Business planning helps to maintain, develop and build a new business. A business plan enables entrepreneurs to get answers to the most important questions: whether the business idea is viable and profitable and when the new project will pay off. This document is required for obtaining investments and bank loans, for attracting partners and clients. It was determined that Ukrainian legislation does not stipulate the obligation to develop a business plan, but no investor, venture fund, bank, or private businessman will invest money in a project without studying a detailed and correctly prepared business plan.

It is noted that the state of war in Ukraine shortened the planning horizon by three times: from two to three years to a period of less than a year. Short-term plans are measured in weeks and months and are destroyed by situations that cannot be predicted. Individuals and entire businesses have faced the problem of planning in a period of uncertainty. But over time, everything will change, and if entrepreneurs plan to launch a serious business, attract partners and qualified employees, large investments, then it is necessary to have a carefully thought-out business plan. During the martial law, planning determines the direction of activity for the future and the ability to rationally allocate resources, reduces the degree of tension in the team, and contributes to a better result in the future. Long-term planning builds priorities into daily actions.

The article provides a fragment of a business plan for planting and growing a garden. The key to business success will be: compliance with ecological business standards, a well-established sales system of grown apples, promising directions and a competitive price of grown products, and the professionalism of the company's management.

*Ключові слова: бізнес-план, планування, розвиток підприємства, воєнний стан, відкриття власної справи, діючий бізнес, закладення плодкових насаджень.*

*Key words: business plan, planning, enterprise development, martial law, opening one's own business, active business, planting orchards.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Воєнний стан в Україні скоротив горизонт планування утричі: із двох-трьох років до періоду менше року. Короткострокові плани міряють тижнями і місяцями й руйнуються через ситуації, що неможливо передбачити. Із проблемою планування у період невизначеності зіштовхнулись люди на індивідуальному рівні й цілі бізнеси. Інколи вважається, що нічого не можна зробити і передбачити, коли летять ракети. На обстріли вплинути неможливо, але можливо мінімізувати втрати від них і зберегти життя — собі й команді. Але з часом все зміниться і, якщо підприємці планують запускати серйозний бізнес, залучати партнерів та кваліфікованих співробітників, великі інвестиції, то необхідно мати ретельно продуманий бізнес-план.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання бізнес-планування у відкритті власної справи та розвитку підприємства досліджувалося багатьма науковцями: Діденко Є.О., Нянчур Б.С. [3], Должанський І.З., Загорна Т.О. [4], Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. [5], Пекна Г. Б., Білокур Г.В. [7] та ін. Але особливості ефективного планування у непередбачуваних умовах воєнного стану досліджені недостатньо.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Мета дослідження полягає у визначенні ролі бізнес-планування у відкритті власної справи та розвитку підприємства.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Плани потрібні навіть у період воєнного стану — коли, здається, що фахівці підприємств

Таблиця 1. Теоретичне визначення поняття бізнес-планування

Джерело	Визначення поняття бізнес-планування
Fondy [10]	Це документ, що описує стратегію і плани розвитку підприємства, що вже існує чи нового бізнесу. В ньому є докладний опис продукту або послуг, ринку, на якому буде діяти підприємство, конкурентів, фінансові прогнози і плани залучення інвестицій. Також в ньому досліджують сильні й слабкі сторони бізнес-проекту, загрози і потенціал розвитку (SWOT-аналіз). План складають із врахуванням результатів проведеного аналізу, щоб максимально застосувати переваги і мінімізувати недоліки
Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. І. [2]	Це короткий, доступний, точний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент під час дослідження різних ситуацій, який дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат та визначити засоби його досягнення
Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатів М. Р. [5, с. 95]	Це стратегічний інструмент управління, відправний пункт всієї планової й виконавчої діяльності підприємства. Він дає змогу аналізувати, контролювати і оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану і своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу

Джерело: побудовано авторами за даними науковців.

Таблиця 2. Основна мета розробки бізнес-плану для різних категорій користувачів

Користувачі бізнес-плану	Ціль розробки
Кредитори	Оцінити можливість надання кредиту підприємству, ступінь ліквідності й ризику проєктів, рівень якості управління
Інвестори	Зацікавити вкладенням капіталу в перспективні проєкти
Власники, співвласники, засновники організації	Оцінити можливості й перспективи суб'єкта господарювання, встановити та відстежувати цілі й завдання, визначити потребу в ресурсах (фінансових, трудових, матеріальних), перевірити свої ідеї на доцільність та реалістичність
Менеджери	Уявити ідеї й практично впровадити їх в життя, сформулювати згуртований колектив щодо виконання завдань

Джерело: [5, с. 90; 4, с. 120].

мало на що впливають. Бізнес-планування допомагає утримувати, розвивати та будувати новий бізнес. Теоретичне визначення поняття бізнес-планування наведено у табл. 1.

В українському законодавстві не закріплено обов'язковість розробки бізнес-плану. Але є ряд причин чому це потрібно робити:

1. Процес бізнес-планування передбачає проведення аналізу бізнес-ідеї. Це примушує об'єктивно, неупереджено, критично подивитись на свою справу із різних ракурсів. Це добре прокладений "маршрут", який відображає послідовність дій й пріоритети за обмежених ресурсів та попереджує помилки під час його реалізації [3, с. 79].

2. Бізнес-план — це інструмент, що при правильному використанні оперативно контролює та управляє бізнес-проєктом.

3. Кінцевий бізнес-план — це засіб доведення своїх ідей до всіх можливих зацікавлених осіб, таких як менеджери, фінансові інвестори, кредитори та ін. [7, с. 200].

У табл. 1 представлено головну мету розробки бізнес-плану для різних категорій користувачів (табл. 2).

Бізнес-план допомагає підприємцям відповісти на найважливіші запитання: чи бізнес-ідея є життєздатною і прибутковою й у який термін

Таблиця 3. Найпоширеніші причини розробки бізнес-плану

Причини	Значення бізнес-плану
1	2
Реалізація нового бізнес-проєкту	Бізнес-план є ключовим документом для стартапів і нових підприємств. Він допомагає зрозуміти можливості й ризики бізнесу, визначити стратегії досягнення успіху й отримати фінансування
Зміна стратегії	Бізнес-план може бути необхідний для перегляду стратегії організації, якщо змінилися умови ведення бізнесу чи цільова аудиторія продукту або проєкт не приносить очікуваного прибутку. Він допомагає визначити нові напрями розвитку, оцінити фінансові ризики та підготуватися до змін
Залучення інвестицій	Бізнес-план — це важливий документ для залучення фінансування, оскільки дає інвесторам можливість зрозуміти, яким чином підприємство принесе прибуток і які ризики пов'язані з вкладенням коштів. Бізнес-план знадобиться і щоб отримати банківський кредит, оскільки допомагає банку оцінити фінансову стійкість підприємства та будь-які ризики, пов'язані з кредитуванням
Розширення бізнесу	Бізнес-план дозволяє оцінити ризики, а також визначити необхідні ресурси, коли розвиток компанії вийшов на новий рівень

Джерело: побудовано автором за даними [10].

Таблиця 4. Роль планування в умовах воєнного стану

Роль планування	Особливості планування в умовах воєнного стану
Визначає перспективи	Мотивує шукати експортні можливості чи замислитись над релокацією бізнесу. Новини про смерть людей, переживання за близьких, ракетні атаки будуть продовжуватись. Це стало рутинною, яка забирає енергію. Планування дає можливість подумки перенести себе у кращу ситуацію і почати робити щось для того, щоб в неї потрапити
Зменшує градус напруги	В бізнесі простіше, ніж у особистому житті, абстрагуватися від подій і змодельовати кілька сценаріїв їх розвитку. Якщо усі вони позитивні, нейтральні або хоча б не такі сумні, як очікували, люди заспокоюються. Через обставини – бої, обстріли, руйнування тощо – плани можуть бути неактуальними. Але підготовка до дій усе одно допомагає, тому що на 50 % або 80 % буде так, як заплановано
Дозволяє відсікти зайве	Планування визначає перспективи і дозволяє раціонально розподіляти ресурси. «Зараз розглядати продажі через Китай у AliExpress нерелевантно – контейнер не відправиш. Відповідно стає зрозумілим, на що не варто звертати увагу»
Сприяє кращому результату у майбутньому	Високий рівень стресу для багатьох – це причина бездіяльності. Але – це можливість зайнятися речами, що раніше відкладались через рутину. Вибір буде більш ефективним
Виділяє пріоритети у щоденних діях	В усіх сценаріях майбутнього варто шукати елементи, які повторюються. Приклад отримання нових корисних навичок – це пройдений курс тактичної медицини, що може стати у нагоді у різних випадках життя чи заняття будь-яким доступним видом спорту

Джерело: побудовано автором за даними [6].

окупиться новий проєкт. Крім того, даний документ потрібен для отримання інвестицій та банківських кредитів, для залучення партнерів й клієнтів. Жоден інвестор, або венчурний фонд, банк, чи приватний бізнесмен, не вклядуть гроші в проєкт без вивчення, детального і правильно оформленого бізнес-плану. Потреба у бізнес-плані виникає в різних випадках (табл. 3).

Отже, причини розробки бізнес-плану можуть бути різними, оскільки підприємець чи інвестор завжди потребують детальної структурованої інформації про бізнес та його потенційні можливості.

Під час воєнного стану планувати корисно (табл. 4).

Наведемо приклад фрагменту бізнес-плану вирощування яблук в сільськогосподарському підприємстві. Дотримання екологічних стандартів ведення бізнесу, налагоджена система збуту вирощених яблук, перспективність напрямів та конкурентна ціна вирощеної продукції, професіоналізм керівництва підприємства будуть запорукою успіху.

Яблуневий сад буде вирощуватися за напівінтенсивною системою. Її суть полягає в тому, що сорти прищеплюють на напівкарликові підщепи (оптимальний варіант 54—118 шт.). Підщепи будуть відповідати таким вимогам: сприяти зменшенню сили росту плодового дерева без зниження його продуктивності й довговічності, а також ранньому вступу в плодоношення; стануть міцною опорою для дерева, зимостійкі та стійкі до гнилі кореневої шийки; легко розмножуються. У результаті аналізу реко-

Таблиця 5. Потреба в садивному матеріалі на 1 га яблунь

Культура	Площа, га	Схема посадки, м		Кількість, шт.	Ціна за однорічку 1 шт., грн	Вартість, грн
		міжряддя	в ряду			
Яблуня	1	5	3	667	80,0	53360,0

Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів підприємства.

Таблиця 6. Середня врожайність яблуні

Рік плодоношення	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Врожайність, т/га	0	1	4	8	15	20	25	27	29

Джерело: побудовано автором за даними головних спеціалістів підприємства.

Таблиця 7. Перелік техніки, що необхідно придбати для вирощування яблуневого саду (інвестиції у 1 рік вегетації)

Назва техніки	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн
Трактори:		
Basak 2110S (або аналог)	1	2100,0
Сільськогосподарські машини:		
КЯН-2,6	2 (2-3 км/год)	640,0
ОПВ-2000	2	660,0
Вантажний автомобіль вантажопідйомністю до 20 т	1	2150,5
Всього		5550,5

Джерело: побудовано авторами за даними спеціалістів підприємства.

мендованих до вирощування сортів та їх характеристик, у рамках проєкту для сільськогосподарського підприємства, обрані для вирощування зимові сорти яблунь, адже вони довше зберігаються і продавати їх вигідніше: Ренет Симиренка; Айдаред; Флоріна; Чемпіон.

**Таблиця 8. Інвестиційний план закладки саду**

Види інвестицій	Сума, тис. грн
Витрати на реєстрацію бізнесу	3,8
Придбання: саджанців (667 шт./га)	2620,7
добрив <sup>3</sup>	1422,8
садовий інвентар	400,0
Розчин для обробітку дерев перед посадкою <sup>2</sup> , 0,6 т	55,1
Послуги сторонніх організацій по закладенню саду:	
підготовка ділянки	6450,0
обробіток та передсадивна підготовка ґрунту	22910,2
посадка саджанців	19302,8
Витрати на оплату праці на період висаджування саду, 10 осіб	1200,0
ССВ	264,0
Всього	54629,2

Джерело: побудовано авторами за даними [11; 8; 1].

**Таблиця 9. Виробничі витрати за 1 та 2 роки вегетації саду**

Стаття витрат	Вартість за один рік, тис. грн
Витрати на утримання техніки (паливо та запчастини)	1052,7
Придбання: мінеральні добрива	1290,2
пестициди та гербіциди, 0,2 т	1125,2
Оплата праці, 10 осіб	1200,0
ССВ	264,0
Всього	4932,0

Джерело: побудовано авторами спеціалістів підприємства.

**Таблиця 10. Інвестиційний план на 2 рік вегетації саду**

Види інвестицій	Сума, тис. грн
Ящики для збору врожаю,	1400,0
Придбання дрону для охорони саду	50,0
Всього	1450,0

Джерело: побудовано авторами за даними спеціалістів підприємства.

**Таблиця 11. Виробничі витрати на 3 рік вегетації саду (1 рік промислового плодоношення)**

Стаття витрат	Вартість за один рік, тис. грн
Витрати на утримання техніки (паливо та запчастини)	2052,7
Придбання: мінеральні добрива	1590,4
пестициди та гербіциди, 0,4 т	1675,2
Оплата праці, 25 осіб, у тому числі 10 – сезонних	2400,0
ССВ	528,0
Всього	8246,2

Джерело: побудовано авторами за даними спеціалістів підприємства.

Вибір вирощуваних сортів яблунь у даному проекті здійснено згідно таких критеріїв: середньо стійкі сорти; висока врожайність; максимально пізній (зимовий) термін дозрівання плодів; затребуваність на ринку (підвищений попит); відмінні смакові якості; чудова транс-

портабельність та лежкість плодів; тривалий термін зберігання; стійкість до хвороб та шкідників.

Потреби в садивному матеріалі на 1 га наведено в табл. 5.

Середня врожайність яблунь вже на 6 рік вирощування складатиме 20 т/га (табл. 6). Отже, сад хоча і почне плодоносити вже на 2 рік, але оптимальні показники урожайності в розмірі 20—29 т/га будуть отримані з 6 року плодоношення. Сад плодоносить кілька десятків років. Термін життя яблуні приблизно 50 років. Пік найбільшої врожайності припадає на 6—15 роки життя з подальшим зниженням плодоношення.

Перелік техніки, що буде задіяна при вирощуванні яблуневого саду наведено в табл. 7.

Отже, у перший рік вегетації буде закуплена техніка на суму 5500,5 тис. грн Інвестиційний план закладки саду наведено в табл. 8.

Садовий інвентар включатиме: бензопили, бензокоси, драбини, сумки для збирання врожаю, пилкорізи, секатори тощо.

Отже, основними витратами при вирощуванні саду є витрати на обробіток та передсадивна підготовка ґрунту — 22910,2 тис. грн, посадку саджанців — 19302,8 тис. грн та підготовку ділянки — 6450,0 тис. грн та на придбання саджанців — 2620,7 тис. грн Витрати на оплату праці на період висаджування саду (10 осіб) складають 1200,0 тис. грн.

Виробничі витрати першого та другого року вегетації саду наведено в табл. 9.

Отже, в цілому, виробничі витрати за два роки вегетації саду становитимуть 4932 тис. грн (кожного року). Інвестиційний план на 2 рік вегетації саду наведено в табл. 10.

Отже, в цілому, можемо зробити висновок, що на 2 рік вегетації саду треба інвестувати 1450,0 тис. грн.

Виробничі витрати на 3 рік вегетації саду (2 рік плодоношення) наведено в табл. 11. Виробничі витрати на 3 рік вегетації саду (1 рік промислового плодоношення) становлять 8246,15 тис. грн.

Інвестиційні витрати на зберігання та переробку плодів наведені в табл. 12.

Отже, в цілому інвестиційні витрати на зберігання та переробку становитимуть 4080,0 тис. грн У сільськогосподарському підприємстві перші два роки працюватиме 10 осіб постійних працівників. З третього року вегетації саду кількість постійних працівників становитиме 15 осіб та 10 сезонних (для збору врожаю). Так як у сільській територіальній громаді проживає значна кількість

**Таблиця 12. Інвестиційні витрати на зберігання та переробку плодів**

Види продажу	Рік вегетації саду								
	2	3	4	5	6	7	8	9	
Продаж яблук	+	+	+	+	+	+	+	+	
Переробка яблук та продаж	-	-	-	-	+	+	+	+	
Інвестиції, тис. грн									
Сховища, збудовані за технологією РІС (регульоване газове середовище), тис. грн					1280,0				
Обладнання для виробництва соків прямого віджиму від 100 л/год., тис. грн					1600,0				
Обладнання для виробництва джемів, пюре, тис. грн						1200,0			
Всього, тис. грн					2880,0	1200,0			

Джерело: побудовано автором за даними [9].

**Таблиця 13. Фінансовий план вирощування саду**

Показники	Роки вирощування								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничі витрати – всього, тис. грн	4957,0	4957,0	8271,2	8566,3	10274,4	14487,1	15012,2	15037,3	15062,4
в т.ч. виробничі витрати на вирощування саду	4932,0	4932,0	8246,2	8540,3	10248,4	11785,6	11785,6	11785,6	11785,6
маркетингові витрати				1,0	1,0	1,5	1,6	1,7	1,8
витрати на переробку						2675,0	3200,0	3225,0	3250,0
адміністративні витрати	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Виручка, тис. грн	0,0	982,3	3929,1	7858,1	14734,0	24351,6	29999,6	32258,9	34518,1
Прибуток, тис. грн	-4957,0	-3974,7	-4342,1	-708,2	4459,6	9864,5	14987,4	17221,5	19455,7
Рівень рентабельності виробництва, %	-100,0	-80,2	-52,5	-8,3	43,4	68,1	99,8	114,5	129,2

Джерело: побудовано авторами.

переселенців — вони будуть залучені до вирощування, переробки та реалізації плодової продукції. Фінансовий план вирощування саду наведено в табл. 13.

Рівень рентабельності виробництва вже на 5 рік вегетації становитиме 43,4 %, а прибуток на 5 році — 4459,6 тис. грн. Виробничі витрати на вирощування 1 га саду першого року складатимуть 100,9 тис. грн, другого року — 100,9 тис. грн, а третього року (першому році промислового плодоношення) — 168,4 тис. грн. У перший рік вирощування саду на 1 га отримаємо збиток на суму 100,9 тис. грн, другого року 80,9 тис. грн збитку, а вже на п'ятий рік вирощування (третій рік плодоношення) прибуток складатиме 90,8 тис. грн. Рівень збитковості становитиме в перший рік 100 %, а на п'ятий рік прибутковість складе 43,4 %.

Проаналізуємо показники результативності вирощування саду в табл. 14.

Отже, собівартість виробництва 1 кг яблук — 16,5 грн. Розрахунок терміну окупності вирощування саду наведено в табл. 15.

Отже, окупність вирощування саду становить 10,4 року.

**Таблиця 14. Результативність вирощування саду**

Показники	Значення
Середня ціна 1 кг яблук	20,0
Собівартість 1 кг яблук, грн	16,5
Середній річний прибуток, тис. грн	5778,5
Середній рівень рентабельності виробництва, %	23,8
Інвестиції всього, тис. грн	60159,2
Окупність проекту, років	10,4

Джерело: побудовано авторами.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, бізнес-план — це документ, який описує стратегію і плани розвитку існуючого підприємства чи нового бізнесу. В ньому міститься докладний опис продукту або послуг, ринку, на якому буде діяти підприємство, конкурентів, фінансові прогнози і плани залучення інвестицій.

**Таблиця 15. Термін окупності вирощування саду**

Показники	Роки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток, тис. грн	x	-4957,0	-3974,7	-4342,1	-708,2	4459,6	9864,5	14987,4	17221,5	19455,7
Інвестиції, тис. грн	54629,2		1450,0				2880,0	1200,0		
Окупність проекту, років	10,4									

Джерело: побудовано авторами.

У статті наведено фрагмент бізнес-плану закладення та вирощування саду. Запорукою успіху бізнесу будуть: дотримання екологічних стандартів ведення бізнесу, налагоджена система збуту вирощених яблук, перспективність напрямів та конкурентна ціна вирощеної продукції й професіоналізм керівництва підприємства.

Під час воєнного стану планування визначає орієнтир діяльності на перспективу та можливість раціонально розподіляти ресурси, зменшує градус напруги в колективі, сприяє кращому результату у майбутньому, що передбачає перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

#### Література

1. Арідон Агро — Все для Вашого врожаю! URL: <https://aridon-agro.com.ua/ua/g104016717-tovary-dlya-sada> (дата звернення: 15.10.2023).
2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. А. Лупак. Київ: Знання, 2013. 173 с.
3. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. Серія: Економічні науки. 2016. № 12. С. 78—81.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
5. Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатов М. Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету № 11—12 (300—301). 2022. С. 89—96.
6. Зубченко О. Як ефективно планувати в умовах війни та непередбачуваності. Пояснює бізнес-консультант. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-lyudyam-ta-kompaniyam-planuvati-pid-chas-viy-ni-ta-obstriliv-koli-obstavini-postiyno-zminyuyutsya-royasnyue-biznes-konsultant-19102022-9105> (дата звернення: 10.10.2023).
7. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. Вчені записки Університету "КРОК". 2018. Вип. 49. С. 197—202.
8. Стильний сад. URL: <http://ssad.com.ua/kontakti.html> (дата звернення: 15.08.2023).
9. Устаткування для виготовлення соків прямого віджиму, сидру пюре, джемів. URL: <https://www.eftgroup.com.ua/directions/equipment-production/> (дата звернення: 06.09.2023).
10. Як скласти бізнес-план: покрокова інструкція та приклади. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/business-plan/> (дата звернення: 09.11.2023).

11. Agro Retail — Засоби захисту рослин, добрива, насіння. URL: <https://agroretail.com.ua/ua/g19478110-preparaty-dlya-opryskivaniya> (дата звернення: 13.11.2023).

#### References:

1. Aridon-agro.com.ua (2023), "Aridon Agro — Everything for your harvest"!, available at: <https://aridon-agro.com.ua/ua/g104016717-tovary-dlya-sada> (Accessed 15 October 2023).
  2. Vasylytsiv, T. H., Kachmaryk, Ya. D., Blonska, V. I. and Lupak R. L. (2013), *Biznes-planuvannia, [Business planning]*, Knowledge, Kyiv, Ukraine.
  3. Didenko, Ye. O. and Nianchur, B. S. (2016), "Business planning and its role in strategic enterprise management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 78—81.
  4. Dolzhanskyi, I. Z. and Zahorna, T. O. (2009), *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky, [Business plan: development technology]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
  5. Yevtushenko, V. A., Kovalova, V. I. and Ihnатов, M. R. (2022), "The role of business planning in enterprise activity and international standards for its preparation", *Zbirnyk naukovykh prats Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 11—12, pp. 89—96.
  6. Zubchenok, O. (2023), "How to plan effectively in conditions of war and unpredictability. A business consultant explains", available at: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-lyudyam-ta-kompaniyam-planuvati-pid-chas-viy-ni-ta-obstriliv-koli-obstavini-postiyno-zminyuyutsya-royasnyue-biznes-konsultant-19102022-9105> (Accessed 10 October 2023).
  7. Pekna, H. B. and Bilokur, H. V. (2018), "Business planning and its role in modern conditions of development of Ukraine", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 49, pp. 197—202.
  8. Ssad.com.ua (2023), "Stylish Garden", available at: <http://ssad.com.ua/kontakti.html> (Accessed 15 August 2023).
  9. Eftgroup.com.ua (2023), "Equipment for the production of direct-pressed juices, pureed cider, and jams", available at: <https://www.eftgroup.com.ua/directions/equipment-production/> (дата звернення: 06.09.2023).
  10. Fondy.ua (2023), "How to make a business plan: step-by-step instructions and examples" (2023), available at: <https://fondy.ua/uk/knowledge/business-plan/> (Accessed 09 November 2023).
  11. Agroretail.com.ua (2023), "Agro Retail — Plant protection products, fertilizers, seeds" (2023), available at: <https://agroretail.com.ua/ua/g19478110-preparaty-dlya-opryskivaniya> (Accessed 13 November 2023).
- Стаття надійшла до редакції 07.11.2023 р.*

УДК 336.2 : 657

**В. В. Томчук,**

к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8575-4618>**О. В. Куцевол,**

магістрант спеціальності 071 "Облік і оподаткування", Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9086-7219>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.127

## ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ШЛЯХИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ ГРОМАДЯН

V. Tomchuk,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of Department of Finance, Accounting and Taxation, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskyi, Kryvyi Rih, Ukraine

O. Kutsevol,

Master's student of specialty 071 "Accounting and Taxation", Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskyi, Kryvyi Rih, Ukraine

### INCOME TAXATION OF WORKERS DURING MARTIAL LAW: WAYS TO STABILIZE THE ECONOMY AND SOCIAL WELFARE OF CITIZENS

Зазначено, що заробітна плата є важливою для працівників, роботодавців та держави за різних причин. Працівників заробітна плата мотивує на ефективну роботу та впливає на їх дохід та базові потреби. Для роботодавців заробітна плата — це витрати, які потрібно балансувати задля забезпечення ефективності діяльності підприємства. Для держави заробітна плата важлива через податки, адже їх величина впливає на економічне зростання держави та формування доходів бюджету. При цьому найбільша питома вага доходів бюджету формується за рахунок надходжень від сплати ПДФО, що утримується із доходів працівників підприємств. У той же час в період воєнного стану в Україні важливо створити міцний економічний фундамент в державі та підтримати громадян, які опинилися у скрутному становищі внаслідок стрімкої інфляції, скорочення робочих місць та зростання рівня безробіття. Окреслене суттєво вплинуло на рівень доходів українців та їх благополуччя. При цьому податкова система відіграє ключову роль у цьому процесі, адже податковий тягар став занадто відчутним у таких умовах. Рекомендовано запровадити в Україні прогресивну шкалу оподаткування доходів працівників на підставі якої відсоток оподаткування встановлюється саме від величини одержаних ними доходів.

It is noted that the right to work is guaranteed by Art. 43 of the Constitution of Ukraine. Work is the basis of a person's life and provides him with all the necessary resources for existence. In general, wages are important to workers, employers and governments for a variety of reasons. Wages motivate employees to work efficiently and affect their income and basic needs. For employers, wages are expenses that need to be balanced in order to ensure the efficiency of

the enterprise. For the state, wages are important because of taxes, because their value affects the economic growth of the state and the formation of budget revenues. At the same time, the largest specific weight of budget revenues is formed at the expense of income from the payment of personal income tax, which is deducted from the incomes of employees of enterprises. At the same time, during the period of martial law in Ukraine, it is important to create a strong economic foundation in the state and support citizens who are in a difficult situation due to rapid inflation, job cuts and rising unemployment. The outlined had a significant impact on the income level of Ukrainians and their well-being. At the same time, the tax system plays a key role in this process, because the tax burden has become too tangible in such conditions. It is recommended to introduce in Ukraine a progressive scale of taxation of employees' incomes, on the basis of which the percentage of taxation is established precisely from the amount of income they receive. To this end, two approaches are recommended: 1) "softening" of the monthly taxation of employees' incomes, taking into account the gradation of their incomes; 2) introduction in Ukraine of annual taxation of the aggregate annual income of employees, taking into account its differentiation. The application of the recommended approaches to the progressive taxation of personal income tax of employees will make it possible to achieve:

- 1) "softening" of income taxation of employees with minimum wages, as well as those who work part-time (weekly);
- 2) to increase the amount of income to the budget of Ukraine due to the application of the increasing personal income tax rate proportional to the increase in the amount of income of employees. That is, at the expense of better-off sections of the population;
- 3) with the application of annual personal income tax taxation of employees' incomes, the work of accountants and control bodies will be significantly facilitated.

*Ключові слова: заробітна плата, податкова система, податки, оподаткування, податок на доходи фізичних осіб, прогресивна шкала оподаткування доходів фізичних осіб.*

*Key words: salary, tax system, taxes, taxation, personal income tax, progressive scale of personal income taxation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В Україні податок на доходи фізичних осіб (далі — ПДФО) — один із визначальних загальнодержавних бюджетоутворюючих податків. Його фіскальна ефективність є доволі високою, адже частка його величини надходжень поступається тільки ПДВ.

Практично у якості платника ПДФО виступають фізичні особи. Однак роботодавці при цьому виступають у ролі податкових агентів. Адже саме вони утримують його з доходів працівників та здійснюють перерахування цього податку до бюджету.

Отже, будь-яка трансформація абиякого елемента ПДФО у законодавчій сфері матиме ключове значення. Адже це прямо вплине на зростання чи скорочення платежів до бюджету внаслідок його сплати. Крім того, позначиться на сумі доходу працівників, що підлягатиме їм до виплати після оподаткування. Своєю чергою це також відбиватиметься на їх добробуті.

Оподаткування доходів працівників цим податком було впроваджено ще у 1991 році, коли Україна стала незалежною. У той час в його якості було введено податок, що мав назву "прибутковий податок з громадян". Але у цілому спогади щодо його застосування в історичному просторі сягають далекого минулого.

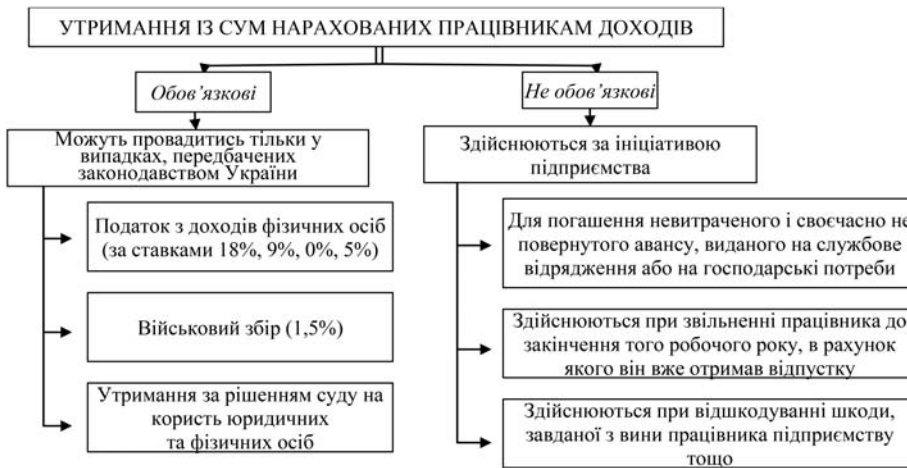
Прийнятий в Україні ПКУ запровадив сплату ПДФО у знайомому на сьогодні вигляді. Порівняно із попередньо існуючою формою цьо-

го податку його порядок обрахування був суттєво трансформований. Ці зміни торкнулися як його назви, так і бази оподаткування, ставок тощо.

У той же час нині, за урахуванням поточної ситуації в Україні, податковий тягар щодо оподаткування доходів працівників ПДФО став дуже відчутним для обох сторін — і працівника, і роботодавця. Адже вимушене зменшення заробітної плати працівників з урахуванням інфляції й так суттєво скорочує рівень життя громадян. При цьому їх доходи продовжують оподатковуватися без будь-якого пом'якшення. Ці аспекти наразі потребують негайного впорядкування.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях розглядається вплив системи оподаткування на доходи фізичних осіб, соціальну справедливість та соціальну політику. Загальні найпопулярніші тенденції досліджень здебільшого охоплюють наступні напрямки: аналіз можливих реформи податкової системи для покращення справедливості та ефективності оподаткування доходів фізичних осіб; вплив податкового навантаження на формування дохідної частини бюджету України; як зміни в ставці ПДФО впливають на споживання, інвестиції та ринок праці; аналіз ефективності податкової системи держави та шляхи її



**Рис. 1. Оподаткування доходів, нарахованих працівникам підприємств**

покращення з урахуванням дотримання принципів соціальної справедливості та рівності тощо.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Розглянути важливість заробітної плати з точки зору працівників, роботодавців і держави. Навести рекомендації щодо вдосконалення порядку оподаткування ПДФО доходів працівників задля скорочення податкового тиску на громадян у складних економічних умовах під час воєнного стану в державі.

### ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Людське життя неможливо без праці, яка є його основою. Праця забезпечує людину певною винагородою, що надає можливість одержувати необхідні засоби для існування та задоволення особистих потреб. Як засвідчує практика, рівень кваліфікації, професійні якості та здібності працівників відбиваються на рівні їх добробуту та положенні у суспільстві.

Відповідно до норм ст. 43 Конституції [2] "кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується" [2].

Застосування заробітної плати для оплати праці працівників є найбільш ефективним способом їх стимулювання до праці та використання їх потенціалу повною мірою. Значення заробітної плати залежить від декількох факторів, таких як кваліфікація робітників, складність роботи та умови її виконання, результати праці тощо.

У той же час, суми нарахованих працівникам доходів підлягають оподаткуванню (рис. 1),

а найбільша питома вага припадає на утримання ПДФО.

У цілому заробітна плата є важливою для працівників, роботодавців та держави за різних причин.

Працівники залежать від рівня заробітної плати, що проявляється у забезпеченні як власних потреб, так і потреб родини, у тому числі для задоволення базових з них (харчування, одяг, житло, медична допомога тощо).

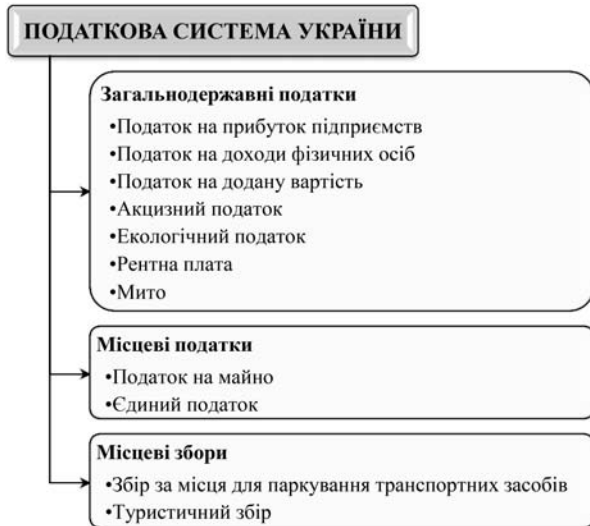
Також заробітна плата може бути джерелом мотивації для працівників. Вона стимулює до більш ефективної та продуктивної роботи, що забезпечує більш високу оплату праці.

Для роботодавців заробітна плата є важливою складовою витрат на підприємстві. Визначення оптимального рівня оплати праці для працівників може бути складним завданням. Тому роботодавці повинні збалансувати оплату праці, щоб вона відповідала ефективності та результативності праці робітників, а також була конкурентоспроможною на ринку праці. Задоволені та мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності праці на підприємстві, що також може позитивно вплинути на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Для держави заробітна плата має також велике значення. Вона стає значною частиною доходів населення і може вплинути на споживчі витрати, попит на товари та послуги та, відповідно, на рівень економічного зростання. Також держава отримує податки та обов'язкові внески, що сплачуються із заробітної плати. Вони є джерелом доходів для бюджету та фінансування різних сфер, таких як соціальна захищеність, охорона здоров'я, освіта тощо.

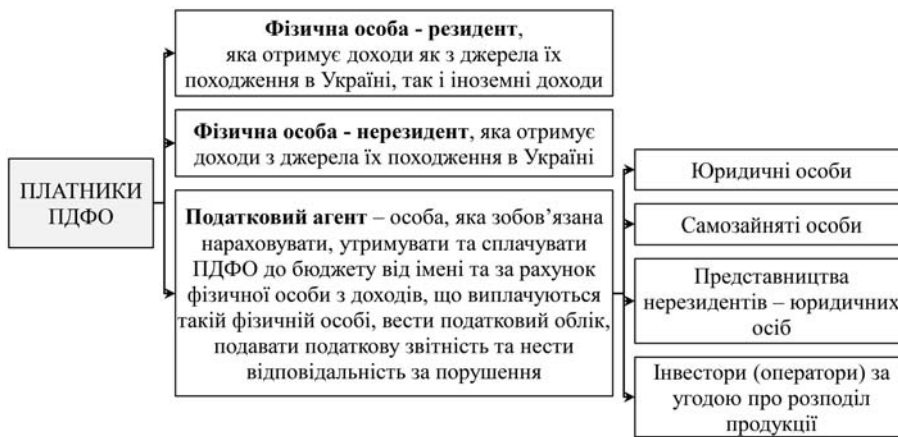
Податок є інструментом взаємовідносин між державою та суспільством. А відсутність податкової системи, або її незадовільне функціонування, ставить під сумнів існування держави, як суб'єкта економічних відносин.

Потрібно відмітити, що податки, як інструмент бюджетних надходжень, в тому чи іншому вигляді, існували ще за давніх часів. Їх еволюція відбувалась в залежності від соціально-економічного розвитку суспільства. Тож не викликає подиву різне ставлення науковців до



**Рис. 2. Структура Податкової системи в Україні згідно ПКУ**

Джерело: [4].



**Рис. 3. Склад платників ПДФО**

Джерело: [4].



**Рис. 4. Об’єкт оподаткування ПДФО**

Джерело: [4].

визначення податків, їх кількості, величини ставок тощо.

Склад податків та зборів, що формують податкову систему України встановлено вимогами ст. 9 та ст. 10 Податкового кодексу України (далі — ПКУ) [4]. Їх перелік наведений на рис. 2.

Необхідно відмітити, що наявна структура податкової системи існувала в Україні не завжди. Так, початок сучасної системи було покладено у 1991 році із прийняттям відповідних змін у законодавстві, на той час уже незалежної України.

На початок створення власної податкової системи налічувалась велика кількість податків і зборів: загальнодержавних — 29; місцевих — 16.

Значна кількість податків була не єдиною проблемою, адже кожний податок був введений в дію завдяки прийняттю окремих законодавчих актів. У свою чергу це призводило до помилок при їх стягванні. У результаті, через значну кількість податків, а також неоднозначне їх тлумачення виникало надмірне податкове навантаження на суб’єктів господарювання та суспільство. Як наслідок почала розвиватися "тіньова" економіка, що, в свою чергу, призвело до скорочення податкових надходжень до бюджету держави.

Переломним моментом у формуванні податкової системи України стало прийняття ПКУ [4] у 2010 році. Проведена реформа дозволила, з одного боку, систематизувати податки, а з іншого — поступово скорочувати їх кількість. Так, у 2011 році їх налічувалось: загальнодержавних — 18; місцевих — 5. У подальшому з 2015 р. їх кількість становила вже 7 та 4 відповідно, що відповідає поточній структурі податкової системи України.

Основним нормативно-правовим документом, що встановлює порядок обчислення та сплати податків в Україні є Податковий кодекс України [4].

Окреслимо елементи ПДФО для цілкового розуміння його змісту та механізму обрахунку та сплати відповідно до ПКУ [4].

Коло платників ПДФО визначено нормами ст. 162.1 ПКУ [4] та унаочнено на рис. 3.

Згідно норм ст. 162.2 ПКУ [4] "не є платником ПДФО нерезидент, який отримує доходи з джерела їх походження в Україні і має дипломатичні привілеї та імунітет, встановлені чинним міжнародним договором України, щодо доходів, які він отримує безпосередньо від провадження дипломатичної чи привілейованої до неї таким міжнародним договором діяльності" [4].

Нормами ст. 163.1.1 та ст. 163.1.2 ПКУ [4] означено об'єкт оподаткування ПДФО. Ці вимоги систематизовано на рис. 4.

З даних, наведених на рис. 1.14, простежується, що згідно ПКУ [4] у якості формування об'єкту оподаткування ПДФО може прийматися загальний місячний або річний оподатковуваний дохід, а саме:

1. Загальний місячний оподатковуваний дохід — складається із суми оподатковуваних доходів, нарахованих (виплачених, наданих) протягом такого звітного податкового місяця [4].

2. Загальний річний оподатковуваний дохід — дорівнює сумі загальних місячних оподатковуваних доходів, іноземних доходів, отриманих протягом такого звітного податкового року, доходів, отриманих фізичною особою — підприємцем від провадження господарської діяльності та доходів, отриманих фізичною особою, яка провадить незалежну професійну діяльність [4].

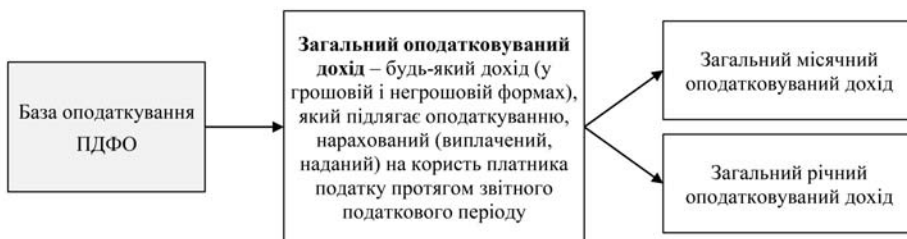


Рис. 5. База оподаткування ПДФО

Джерело: [4].

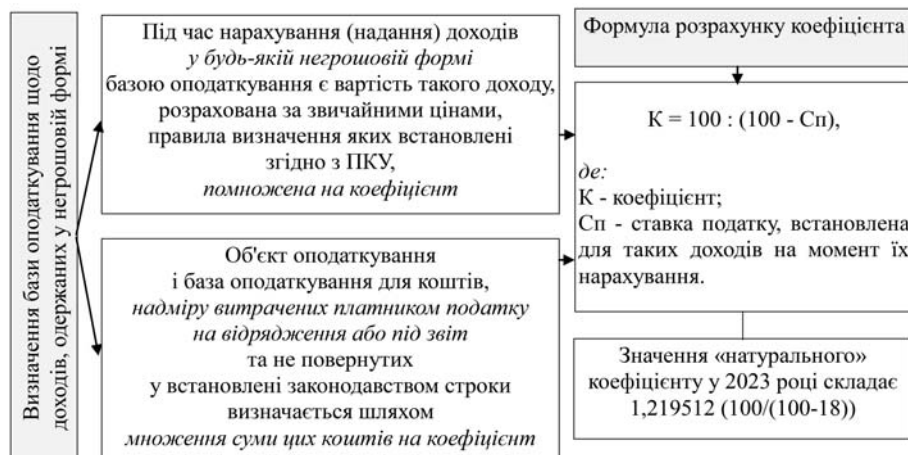


Рис. 6. Оподаткування ПДФО доходів, отриманих у негрошовій формі

Своєю чергою об'єкт оподаткування ПДФО має вирішальне значення при тлумаченні нормами ст. 164.1 ПКУ [4] сутності елементу "база оподаткування ПДФО", що наведено на рис. 5.

Варто зауважити, що згідно ст. 164.3 ПКУ: "при визначенні бази оподаткування враховуються всі доходи платника податку, отримані ним як у грошовій, так і негрошовій формах" [4].

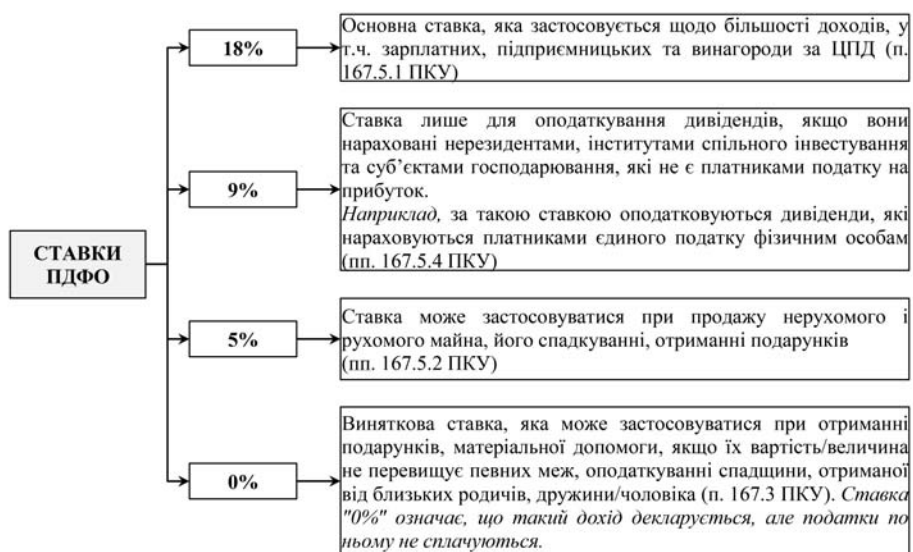


Рис. 7. Ставки оподаткування ПДФО

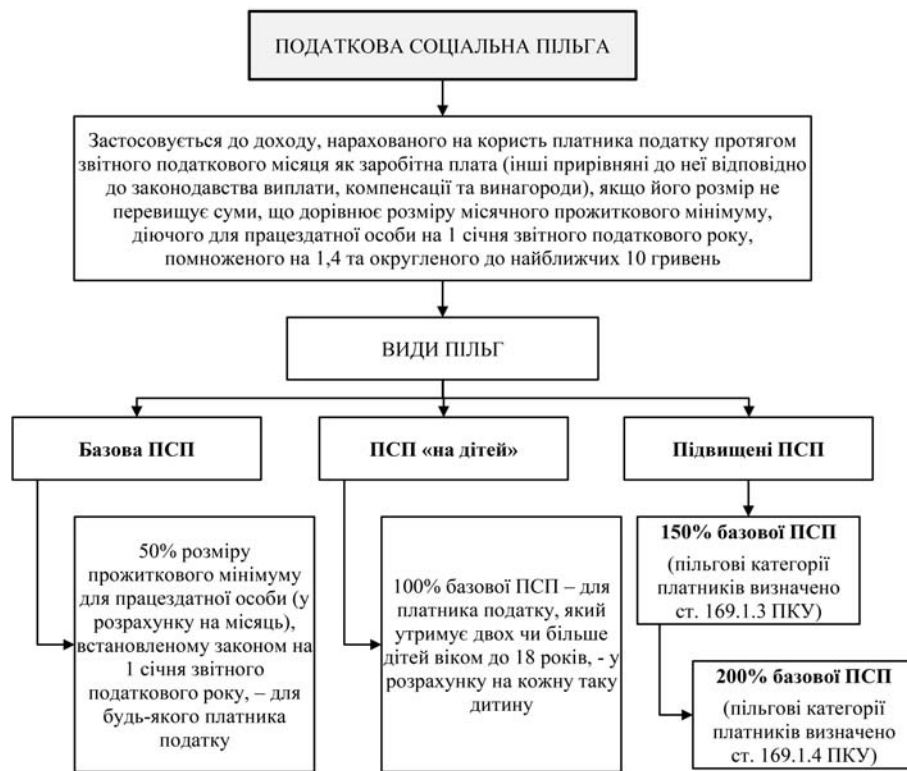


Рис. 8. Сутність ПСП, її види та випадки застосування

Джерело: [4].

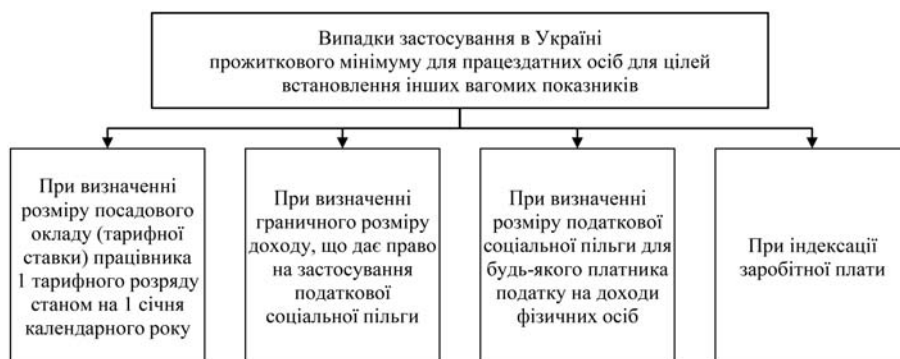


Рис. 9. Показники, установа яких базується на величині прожиткового мінімуму для працездатних людей

Специфіку оподаткування ПДФО доходів, одержаних у негрошовій формі, зважаючи на вимоги ст. 164.5 ПКУ [4] окреслено на рис. 6.

мінімумом, що встановлюється для працездатних осіб Законами України [1; 3]. Цей взаємозв'язок окреслено на рис. 9.

Величини ставок ПДФО унормовано ст. 167 ПКУ [4] та наведено на рис. 7.

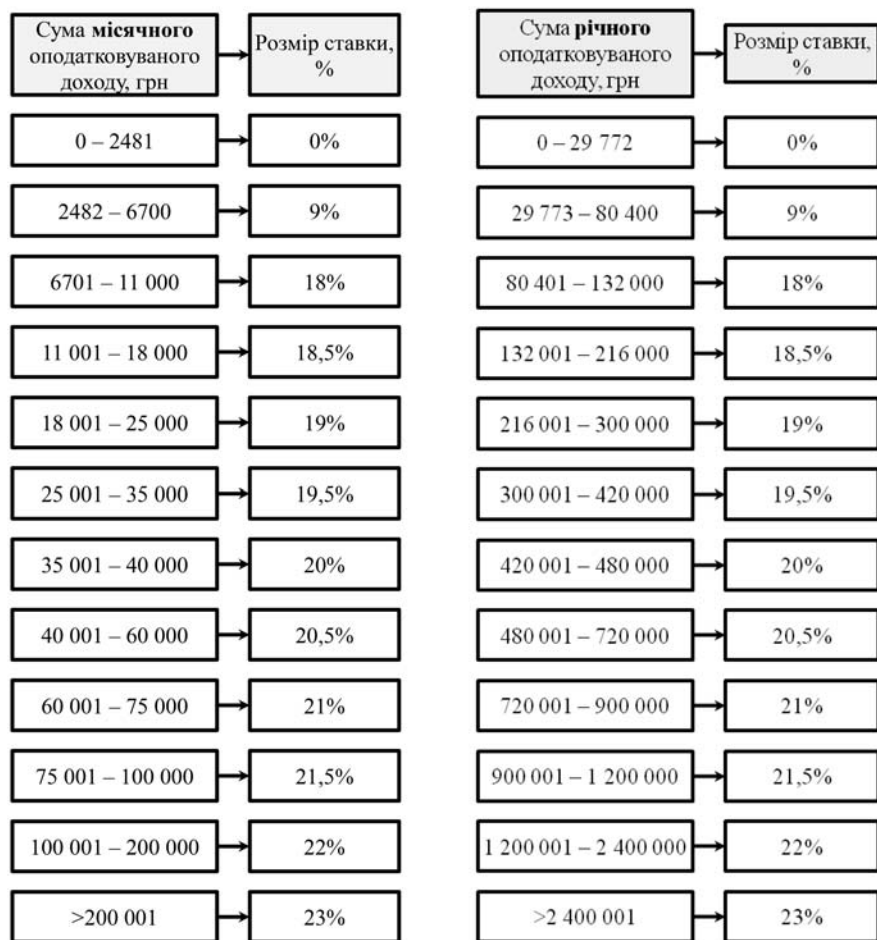
Крім того, вимогами ст. 165 ПКУ [4] виокремлено перелік доходів, що взагалі не обкладаються ПДФО. Тобто, відмінно від ставки ПДФО 0% такі доходи не потребують навіть декларування.

Наголосимо, що цілковитого звільнення в Україні від оподаткування ПДФО немає. Передбачено лише деяке послаблення від його тягаря для певних категорій та в окремих випадках. Це можливе завдяки застосуванню податкових соціальних пільг (далі — ПСП), на суму якої у чітко окреслених ПКУ [4] ситуаціях допускається зменшення суми загального оподаткованого доходу платників цього податку. Суть та види ПСП, а також випадки її можливого використання окреслено на рис. 8.

Зауважимо, що розрахунок ПСП ґрунтується на дотриманні вимог щодо не перевищення при цьому доходів працівників граничного розміру доходу (далі — ГРД), визначеного законодавчо. Остання категорія, своєю чергою, пов'язана із прожитковим

Таблиця 1. Суми ПСП на 2023 р. та сума граничного розміру доходу для її застосування з урахуванням пільгових категорій працівників

Базова ПСП у 2023 р.	100% базової ПСП у 2023 р.	Підвищені ПСП у 2023 р.		ГРД для застосування ПСП у 2023 р.
		150% базової ПСП	200% базової ПСП	
<b>1342,00 грн</b>	<b>1342,00 грн</b>	<b>1342,00 x 150% = 2013,00 грн</b>	<b>1240,50 x 200% = 2684,00 грн</b>	<b>2 684 грн × 1,4 ≈ 3760,00 грн</b>
Застосовується до категорій платників податку, визначених п. 169.1.1 ПКУ	Застосовується до категорій платників податку, визначених п. 169.1.2 ПКУ	Застосовується до категорій платників податку, визначених п. 169.1.3 ПКУ	Застосовується до категорій платників податку, визначених п. 169.1.4 ПКУ	Розмір місячного прожиткового мінімуму, що діє для працездатної особи на 1 січня звітного податкового року, помноженого на 1,4 та округленого до найближчих 10 грн



**Рис. 10. Прогресивна шкала щомісячного та щорічного оподаткування ПДФО доходів працівників підприємств з урахуванням їх диференціації**

Джерело: розроблено автором.

Право щодо можливості скористатися податковою соціальною пільгою у 2023 році детально окреслено у табл. 1.

Нині нагальними потребами держави є створення міцного економічного підґрунтя для інтеграції України до світового економічного простору. Крім того, для держави важливо забезпечити збалансований та сталий розвиток усіх сфер життя суспільства із узгодженням інтересів різних верств населення, що суттєво ускладняється введеним воєнним станом. Ключову роль у цьому сенсі повинна відігравати податкова система. Адже її призначення полягає не тільки у забезпеченні країни необхідними фінансовими ресурсами, а й сприяння вирішенню першочергових потреб економіки.

Початково загострення економічної ситуації в державі було обумовлено розповсюдженням стрімкими темпами у всьому світі COVID-19. Переломним моментом стало введення в країні воєнного стану внаслідок агресії РФ. Це поклало загострення не тільки економічної,

а й політичної ситуації в державі.

У наслідок вище зазначеного суттєва частка бізнес-структур у різних регіонах України нажалі опинилася здебільшого у таких станах:

- значно скоротили режим роботи;

- суттєво зменшили обсяги виробництва, адже реалізація стала вкрай низькою із-за перешкод щодо виходу на зовнішні ринки збуту;

- змушені були зупинити свою діяльність;

- взагалі були окуповані або навіть знищені.

У результаті окресленої ситуації значна кількість українців або опинилися безробітними, або втратили звичну для них величину доходу. Погіршує ситуацію ще й стрімка інфляція.

Тому неодмінним завданням уряду постає не виключно відновлення економіки держави, але й підтримка громадян як соціального, так і економічного характеру.

Варто зауважити, що у поточних обставинах в Україні

податковий тягар щодо оподаткування доходів працівників став дуже відчутним для обох сторін. Адже вимушене зменшення заробітної плати працівників з урахуванням інфляції й так суттєво скорочує рівень життя громадян. При цьому їх доходи продовжують оподатковуватися без будь-якого пом'якшення.

З іншого боку роботодавці змушені скорочувати фонд оплати праці, щоб в меншій сумі сплачувати ЄСВ, адже збитковість підприємств стає дедалі відчутною. Це можливо або завдяки скороченню кількості робочого часу персоналу або навіть взагалі їх чисельності.

Визначено, що велика частка країн з розвинутою ринковою економікою (членів ЄС) при оподаткуванні ПДФО ураховують диференціацію величин доходів, одержаних працівниками. Тобто, із збільшенням суми доходів працівників зростає і ставка податку. Крім того, оподаткування їх доходів відбувається одноразово, адже базою оподаткування виступає в цьому сенсі їхній сукупний річний дохід.

Ураховуючи наведене доцільним видається "пом'якшення" підходів до оподаткування ПДФО доходів працівників з урахуванням досвіду країн з розвинутою ринковою економікою.

Для цього, як здається, можливим є застосування двох підходів:

1) "пом'якшення" щомісячного оподаткування доходів працівників з урахуванням градації їх доходів;

2) уведення в Україні щорічного оподаткування сукупного річного доходу працівників з урахуванням його диференціації.

Окреслимо пропозиції щодо "пом'якшення" щомісячного та щорічного оподаткування доходів працівників з урахуванням градації їх доходів. Для цього рекомендуємо застосування розроблених шкал, наведених на рис. 10. Під час розробки шкали ураховано рівні мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в Україні.

При застосуванні щорічного оподаткування сукупного річного доходу працівників пропонуємо здійснювати утримання ПДФО із доходів працівників щомісячно, але із перерахуванням його величини наприкінці року. Це дозволить звільнити працівників необхідності самостійного накопичення коштів для сплати податку. У той же час, якщо по завершенню звітного року сума оподаткованого доходу виявиться меншою, ніж прогнозована ставка, що застосовувалась з метою оподаткування, то така "зайво" утримана сума ПДФО буде повернена працівникові.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Застосування рекомендованих підходів щодо прогресивного оподаткування ПДФО доходів працівників дозволить досягти:

1) "пом'якшення" оподаткування доходів працівників із мінімальною заробітною платою, а також тих, хто працює не повний робочий день (тиждень);

2) збільшити кількість надходжень до бюджету України завдяки застосування зростаючої ставки ПДФО пропорційне збільшенню величині доходів працівників. Тобто, за рахунок більш забезпечених верств населення;

3) при застосуванні щорічного оподаткування ПДФО доходів працівників суттєво полегшиться робота бухгалтерів та контролюючих органів.

Метою подальших досліджень є розробка рекомендацій щодо перегляду та уточнення складу працівників підприємств, які мають право на підвищені податкові соціальні пільги, що надає їм право на зменшення суми ПДФО під

час оподаткування їх доходів. Цю тезу можна обґрунтувати тим, що згідно норм п.п. 169.1.4 ПКУ [4] податкова соціальна пільга у розмірі 200% надається платникам податку, серед яких, наприклад, наступні категорії: Герой України, Радянського Союзу, Соціалістичної Праці або повний кавалер ордена Слави чи ордена Трудової Слави; учасником бойових дій під час Другої світової війни або особи, які у період Другої світової війни працювала в тилу тощо.

Однак вище зазначені категорії пільговиків, які мають згідно ПКУ право на підвищену ПСП у розмірі 200% вже тривалий час не працюють на підприємствах. У той же час в Україні спочатку внаслідок АТО, а потім через війну з'явилися категорії осіб, які могли б мати право на таку пільгу.

### Література:

1. Закон України "Про Державний бюджет України на 2023 рік" від 03 листопада 2022 року № 2710-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>

2. Конституція України, затверджена наказом ВРУ від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

3. Закон України "Про прожитковий мінімум" від 15.07.1999 р. № 966-ХІV-ВР, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text>

4. Податковий кодекс України від 02.12.10 р. № 2755-VI, зі змінами та доповненнями. — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "About the State Budget of Ukraine for 2023", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (Accessed 03 November 2023).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 03 November 2023).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "About the living wage", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text> (Accessed 03 November 2023).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 03 November 2023).

*Стаття надійшла до редакції 08.11.2023 р.*

УДК 332.053:338.242.002.8

Г. В. Недопад,

доктор філософії в галузі фінансів, банківської справи та страхування,

Луцький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7692-861X>

Н. Ю. Шевченко,

к. е. н., Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8506-1782>

В. В. Левитський,

аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8684-9896>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.135

## ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СИСТЕМ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК БАЗОВА ПЕРЕДУМОВА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

H. Nedopad,

Doctor of Philosophy in the Field of Finance, Banking and Insurance,

Lutsk National Technical University

N. Shevchenko,

PhD in Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

V. Levytskyi,

Postgraduate student, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

### FORMATION OF TERRITORIAL SYSTEMS OF AGRICULTURAL WASTE MANAGEMENT AS A BASIC PREREQUISITE FOR RESOURCE CONSERVATION IN RURAL AREAS

Встановлено, що в умовах воєнного часу та поглиблення децентралізації влади ключовим елементом ресурсозбереження у сільській місцевості виступає формування територіальних систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва. Виявлено, що відходи сільськогосподарського виробництва виступають ефективним матеріально-речовим субстратом виробництва твердого біологічного палива, яке може певною мірою задовольнити потреби комунальної інфраструктури у енергоносіях та зменшити потребу у викопних вуглеводнях. Обґрунтовано, що доцільність створення сучасних систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва впливає з того, що укрупнення сільських територіальних громад сформувало додаткові передумови для активізації процесів ресурсозбереження у сільському господарстві як в контексті нарощення обсягів виробництва різноманітних видів біологічного палива на основі утилізації ресурсної цінності відходів рослинницької та тваринницької підгалузей, так і в контексті підвищення рівня комплексності використання вторинної сільськогосподарської сировини. Доведено, що дорожня карта формування територіальних систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва має відштовхуватися від базових положень Національної стратегії управління відходами та Національного плану управління відходами в Україні до 2030 року, зокрема в частині можливості інституціоналізації інструментів стимулювання процесів утилізації тваринних і рослинних відходів та змішаних харчових відходів. Обґрунтовано, що застосування інструменту надання дотацій забезпечить необхідні стимули для сектору особистих селянських та фермерських господарств щодо збирання та накопичення відходів, котрі можуть бути використані для виробництва біологічного палива та формування кормової бази відгодівлі тварин. Встановлено, що ключовим елементом формування систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва у сільських територіальних громадах виступає створення комунального підприємства, котре буде здійснювати заготівлю, збір та сортування тваринних і рослинних та змішаних харчових відходів у територіально розосереджених населених пунктах і забезпечуватиме умови для їх перероблення з метою виробництва готової продукції енергетичного та промислового спрямування.

It has been established that in the conditions of wartime and deepening decentralisation of power, the formation of territorial systems for the management of agricultural waste is a key element of resource conservation in rural areas. It is found that agricultural waste is an effective material substrate for the production of solid biological fuels, which can to some extent meet the energy needs of municipal infrastructure and reduce the need for fossil hydrocarbons. It is substantiated that the expediency of creating

modern agricultural waste management systems stems from the fact that the consolidation of rural territorial communities has formed additional prerequisites for intensifying the processes of resource conservation in agriculture both in the context of increasing the production of various types of biofuels based on the utilization of the resource value of waste from the crop and livestock subsectors and in the context of increasing the level of complexity of the use of secondary agricultural waste. It is proved that the roadmap for the formation of territorial agricultural waste management systems should be based on the basic provisions of the National Waste Management Strategy and the National Waste Management Plan in Ukraine until 2030, in particular, in terms of the possibility of institutionalising tools to stimulate the utilisation of animal and vegetable waste and mixed food waste. It is substantiated that the use of the subsidy instrument will provide the necessary incentives for the sector of private peasant and farm households to collect and accumulate waste that can be used for the production of biofuels and the formation of a feed base for animal fattening. It is established that a key element in the formation of agricultural waste management systems in rural territorial communities is the creation of a municipal enterprise that will procure, collect and sort animal and vegetable and mixed food waste in geographically dispersed settlements and provide conditions for their processing with a view to producing finished energy and industrial products.

*Key words: territorial systems, agricultural waste, incentives, biofuels, utilisation, territorial community.*

*Ключові слова: територіальні системи, відходи сільськогосподарського виробництва, стимулювання, біологічне паливо, утилізація, територіальна громада.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Основним ареалом концентрації сільськогосподарського виробництва виступають сільські території. Виходячи з того, що рослинницька та тваринницька підгалузі, а також сектор переробно-харчових виробництв утворюють значні обсяги різноманітних відходів, то надзвичайно актуальною проблемою модернізації інфраструктури поводження з відходами виступає розбудова індустрії утилізації тваринних та рослинних відходів на сільських територіях. В умовах укрупнення сільських територіальних громад створилися додаткові передумови для формування сучасних систем поводження з відходами як в контексті активізації процесів ресурсозбереження у сільському господарстві, так і в контексті нарощення обсягів виробництва різноманітних видів біологічного палива на основі утилізації ресурсної цінності відходів рослинницької та тваринницької підгалузей, а також переробної ланки аграрної сфери. Зокрема, передача сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів до власності територіальних громад сформувала територіальний базис для розбудови комунальної інфраструктури поводження з сільськогосподарськими відходами. Також укрупнення сільських територіальних громад призвело до підвищення рівня концентрації місцевих фінансів, що підвищує здатність місцевого самоврядування фінансувати проекти переробки відходів базової ланки місцевого господарства. За таких умов виникає гостра необхідність у розробці теоретико-прикладних підходів щодо формування територіальних систем поводження з відходами сіль-

ськогосподарського виробництва на сільських територіях. В умовах воєнного стану це виступає важливим чинником зміцнення енергетичної самодостатності сільських територіальних громад, оскільки відкриває значні можливості для налагодження виробництва паливних продуктів з відновних джерел.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В умовах воєнного часу та загострення інших екзогенних ризиків актуалізувалася проблема активізації процесів ресурсозбереження з метою забезпечення економії первинної природної сировини та створення умов для комплексного використання вживаної природної сировини. На думку І. Білої та Н. Красман, нестабільність економічних процесів, залучення у процес виробництва неконтрольованої кількості ресурсів є одними з причин погіршення стану навколишнього природного середовища та умов життя людини, тому на часі створення передумов для переходу до нового рівня ресурсного споживання, який передбачає запровадження ефективних засобів із ресурсозбереження шляхом застосування як ринкових важелів, так і державного регулювання використання природних ресурсів [1, с. 53]. В умовах поглиблення децентралізації влади, коли територіальні громади отримали додатковий ресурс, фактор активізації ресурсозбереження набуває вирішального значення, зокрема з точки зору доступності надання комунальних послуг як для сектору домогосподарств, так і для суб'єктів підприємницької діяльності. Якраз поглиблення децентралізації і покликане створити необхідні інституціональні передумови для залучення публічних коштів і приватних

інвестицій у сферу ресурсозбереження, в першу чергу у сферу утилізації відходів виробництва та комунального господарства.

Високим рівнем ускладненості активізація процесів ресурсозбереження відзначається на сільських територіях, де спостерігається високий рівень щільності розміщення сільськогосподарських виробництв та має місце невисока ділова активність суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема у сфері поводження з виробничими та комунальними відходами. І.Пальчик під ресурсозбереженням в АПК розуміє процес збереження сировинних ресурсів за допомогою повного розподілу біологічних відходів, що є придатними для переробки між сукупністю підприємств різних галузей комплексу [3, с. 97]. Великі потоки таких відходів утворюються як у сировинному, так і в переробному сегментах сфери сільськогосподарського виробництва. Внаслідок відсутності відповідних стимулів суб'єкти аграрного підприємництва використовують такі відходи, йдучи шляхом найменшого опору, як підстилку для тварин, як засіб мульчування та удобрення ґрунтів, а в окремих випадках відходи сільськогосподарського виробництва спалюються або ж відправляються на стихійні звалища відходів.

Також воєнні та енергетичні виклики, що стоять перед територіальними громадами, в першу чергу сільськими, які виступають основним ареалом концентрації сільськогосподарських виробництв, зумовлюють необхідність у запровадженні інноваційних методів та технологій ресурсозбереження в аграрному секторі економіки. Виходячи з цих міркувань, на переконання Л. Сударкіної, необхідно зміщувати функціональне навантаження сфери діяльності в сільському господарстві з утилізаційних завдань у бік інноваційного розвитку технологічної основи ресурсокористування, що дає змогу обмежити залучення додаткових ресурсів для підвищення результативності господарської системи за рахунок підвищення продуктового виходу кінцевої продукції [6, с. 130]. Тобто сьогодні мова ставиться не про механічну утилізацію відходів сільськогосподарського виробництва, а про максимально ефективне використання ресурсної цінності тваринних та рослинних відходів, а також полів фільтрації переробно-харчових виробництв як у виробничих, так і у енергетичних цілях.

Практика господарювання в останні десятиліття підтверджує припущення про те, що фактор економії природної сировини виступає вагомим детермінантом конкурентоспроможності суб'єктів аграрного та агропродовольчого підприємництва. На думку О. Лопушинської,

в умовах обмеженої кількості ресурсів, зростання екологічних проблем, посилення конкурентної боротьби важливим стає здатність підприємства забезпечити формування системи менеджменту ресурсозберігаючого розвитку, метою якої є збільшення ефективності використання всіх видів ресурсів [2, с. 290]. Тобто суб'єкти господарювання, котрі забезпечують економію природної сировини у всіх фазах переробки, досягають переваги над своїми конкурентами в частині зниження питомих матеріальних витрат. Це, як правило, досягається через запровадження оборотних систем водопостачання, систем комплексного використання матеріально-речової субстанції сировини та використання матеріалів-замінників.

Виходячи з приведених міркувань, напрошується висновок про доцільність формування сучасного інструментарію утилізації тваринних та рослинних відходів у сировинному та переробному сегментах національного АПК як ключовій ланці ресурсозбереження в агропродуктових ланцюгах. Враховуючи те, що основним ареалом концентрації сільськогосподарських виробництв виступають сільські території, необхідною умовою модернізації інфраструктури вторинного ресурсокористування є формування територіальних систем поводження з тваринними та рослинними відходами у сільських територіальних громадах.

#### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є формування територіальних систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва як базової передумови ресурсозбереження на сільських територіях в умовах воєнного часу та поглиблення децентралізації влади.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Структура господарства сільських територіальних громад вирішальною мірою впливає на потоки відходів, що утворюються на сільських територіях. Виходячи з того, що найбільшу питому вагу в структурі господарства сільських територій займає сільськогосподарське виробництво, саме результативність утилізації тваринних та рослинних відходів виступає необхідною умовою покращення екологічної обстановки в цілому на селі. Доцільність активізації процесів щодо розбудови індустрії поводження з відходами сільськогосподарського виробництва впливає також з того, що у процесі формування агропродуктових ланцюгів утворюються рослинні та тваринні відходи і змішані

харчові відходи, а також відходи хімічних засобів захисту рослин, до складу яких входять пестициди, гербіциди, фунгіциди, хімічні та біологічні стимулятори росту рослин [5].

Несвоєчасна утилізація таких відходів, в першу чергу відходів хімічних засобів, може призвести до неконтрольованого забруднення навколишнього природного середовища, зокрема природних водних об'єктів та агроландшафтів, що негативним чином відобразиться на здоров'ї місцевого населення. Виходячи з базових трендів розвитку сільськогосподарського виробництва нашої країни можна стверджувати, що основна маса відходів створюється у рослинницькій підгалузі у зв'язку з орієнтацією більшості суб'єктів аграрного підприємництва на виробництво експортно-орієнтованої сільськогосподарської продукції.

У 2013 році в цілому по Україні було утворено 9,9 млн т тваринних і рослинних відходів, що склало 2,2% в структурі загального обсягу утворених відходів. У 2020 році утворилося 6,5 млн т тваринних і рослинних відходів, що становила 1,4% від загальної величини утворених відходів в цілому по країні. Тобто, у 2020 році порівняно з 2013 роком обсяг утворених тваринних та рослинних відходів зменшився на 3,4 млн т. Основною причиною зменшення утворення такого роду відходів стало введення карантинних заходів у зв'язку з пандемією коронавірусу, що відповідним чином вплинуло на активність суб'єктів аграрного підприємництва і призвело до зниження рівня завантаженості потужностей в окремих сегментах аграрної сфери.

Тваринні та рослинні відходи виступають ефективним матеріально-речовим субстратом виробництва твердого біологічного палива, яке може певною мірою задовольнити потреби комунальної інфраструктури у енергоносіях та зменшити потребу у викопних вуглеводнях. Такі енергоносії також дадуть можливість певною мірою вирішити енергетичні проблеми сектору сільських домогосподарств.

З огляду на сказане сьогодні визріла необхідність розроблення дорожньої карти формування територіальних систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва, виходячи зі структури аграрної сфери окремих територій та рівня розвитку інфраструктури утилізації вторинної сільськогосподарської сировини. У нинішніх умовах поглиблення децентралізації влади та укрупнення територіальних громад саме розбудова інфраструктури утилізації тваринних та рослинних відходів виступає ключовою складовою активізації ресурсозбереження на сільських територіях в

цілому. Формування такої дорожньої карти має базуватися на пріоритетах розбудови інфраструктури поводження з твердими відходами сільськогосподарського виробництва у відповідності з Національним планом управління відходами до 2030 року. Цей документ передбачає запровадження економічних інструментів для стимулювання використання біомаси відходів виробництва продукції сільського господарства для виробництва біопалива, електричної та теплової енергії, впровадження механізму надання дотацій на збирання і транспортування рослинних відходів, придатних для виробництва кормів для відгодівлі тварин [4].

Застосування інструментів стимулювання використання матеріально-речової субстанції відходів сільськогосподарського виробництва для виготовлення біопалива та виробництва різноманітних видів енергії дасть можливість покращити ситуацію з енергетичним забезпеченням сільських територій. З огляду на зміну пріоритетів у розвитку енергетики, зокрема формування мережі міні-ТЕЦ, які унеможливають варіант виведення ворожими силами з ладу генеруючих енергетичних потужностей територіальних утворень, налагодження системи збору сільськогосподарських відходів для виробництва паливних продуктів та різноманітних видів енергії виступає ключовою метою розбудови інфраструктури поводження з відходами АПК та першочерговим завданням політики ресурсозбереження на сільських територіях. Застосування інструменту надання дотацій забезпечить необхідні стимули для сектору особистих селянських господарств щодо збирання та накопичення відходів, котрі можуть бути використані для формування кормової бази відгодівлі тварин. За таких умов стане можливим часткове вирішення проблеми поступового відновлення поголів'я великої рогатої худоби і усунення тим самим наявних перегинів у структурі сільськогосподарського виробництва окремих територій.

Виходячи з пріоритетів Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року та Національного плану управління відходами до 2030 року в частині поводження з відходами АПК і мають формуватися територіальні системи поводження з відходами сільськогосподарського виробництва (рис. 1) як базова передумова ресурсозбереження на сільських територіях, що дасть можливість підвищити результативність вторинного ресурсокористування і забезпечити підвищення частки не-сільськогосподарських видів діяльності (виробництво біопалива та електричної та теплової енергії, виробництво органічних добрив та на-



**Рис. 1. Територіальна система поводження з відходами сільськогосподарського виробництва у сільських територіальних громадах**

Джерело: розроблено авторами.

півфабрикатів) у структурі сільської економіки.

Враховуючи те, що в цілому сільська територіальна громада охоплює декілька сільських населених пунктів, котрі є територіально розосередженими, що також супроводжується розосередженістю суб'єктів сільськогосподарського виробництва і відповідно розосередженістю тваринних та рослинних відходів, орган місцевого самоврядування має виступити засновником комунального підприємства, котре спеціалізуватиметься на заготівлі, зборі та сортуванні тваринних та рослинних відходів, а також змішаних харчових відходів.

Таке підприємство забезпечуватиме концентрацію вказаного виду відходів на конкретній території, що уможливить формування належної інфраструктури їх переробки. Більше того, утилізація відходів сільськогосподарського виробництва може здійснюватися або на комунальному підприємстві, яке функціонує у сфері поводження з виробничими та побутовими відходами, або ж на спеціалізованих приватних підприємствах, котрі мають необхідні технологічні можливості для виробництва на основі сільськогосподарських відходів різноманітних видів біологічного палива. Відходи сільськогосподарського виробництва можуть також перероблятися з метою виробництва енергії на базі міні-ТЕЦ.

У разі налагодження переробки сільськогосподарських відходів на базі спеціалізованих приватних підприємств між цими підприємствами та комунальним підприємством мають укладатися угоди щодо транспортування вторинної сільськогосподарської сировини. Слід також зазначити, що виробники сільськогосподарських відходів будуть вносити відповідну плату до бюджетів територіальних громад за вивезення цих відходів транспортними засобами комунального підприємства.

Виходячи з матеріально-речової субстанції більшості сільськогосподарських відходів, можна припустити їх першочергове використання для виробництва газоподібного біологічного палива, котре буде використовуватися для задоволення енергетичних потреб суб'єктів господарювання, які виступають безпосередніми виробниками сільськогосподарських відходів, зокрема для фермерів та сектору сільських домогосподарств. Реалізація газоподібного біологічного палива буде також супроводжуватися сплатою до бюджетів сільських територіальних громад податків, зборів та обов'язкових платежів, що позитивним чином відобразиться на зміцненні фінансової самодостатності місцевого самоврядування сільських територій.

Запропонована територіальна система поводження з відходами сільськогосподарсько-

го виробництва виступає першим реальним кроком активізації ресурсозберігаючої діяльності на сільських територіях у відповідності із глобальними та національними природоохоронними та енергетичними викликами.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сільськогосподарське виробництво виступає базовою ланкою господарського комплексу сільських територій. Саме ця галузь і продукує основну масу відходів у сільських територіальних громадах, що вимагає формування територіальних систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва як важливої складової активізації процесів ресурсозбереження на сільських територіях. Такі територіальні системи мають формуватися з ініціативи органів місцевого самоврядування і відштовхуватися від базових положень Національної стратегії управління відходами та Національного плану управління відходами в Україні до 2030 року, зокрема в частині можливості інституціоналізації інструментів стимулювання процесів розбудови інфраструктури поводження з відходами сільськогосподарського виробництва як з метою забезпечення комплексного використання некондиційної сільськогосподарської сировини, так і з метою виробництва різноманітних видів біопалива та теплової і електричної енергії. Ключовим елементом формування територіальних систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва у сільських територіальних громадах виступає створення комунального підприємства, котре буде здійснювати заготівлю, збір та сортування тваринних і рослинних та змішаних харчових відходів у територіально розосереджених населених пунктах і забезпечуватиме умови для їх перероблення з метою виробництва готової продукції енергетичного та промислового спрямування. Формування таких систем поводження з відходами сільськогосподарського виробництва в умовах воєнного часу та поглиблення децентралізації влади дозволить забезпечити виробництво газоподібного біологічного палива для задоволення енергетичних потреб комунальних установ та сектору домогосподарств, що у підсумку сприятиме зміцненню енергетичної самодостатності сільських територіальних громад.

#### Література:

1. Біла І.С., Красман Н.В. Розвиток ресурсозбереження в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 21. С. 53—58.

2. Лопушинська О.В. Основні проблеми формування систем менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери та шляхи їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 286—291.

3. Пальчик І.М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92—98.

4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2019 р. № 117-р "Про затвердження Національного плану управління відходами до 2030 року". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-%D1%80#Text>

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 820-р "Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року". [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text>

6. Сударкіна Л.Ю. Формування засобів інтеграції принципів оптимального управління в практику ресурсозбереження в сільському господарстві. Бізнес-навігатор. 2019. Випуск 6 (55). С. 124—130.

#### References:

1. Bila, I.S. and Krasman, N.V. (2018), "Development of resource savings in Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol. 21, pp. 53—58.

2. Lopushyns'ka, O.V. (2020), "Main problems of formation of the resource-saving development management system of agri-food enterprises and their ways solution", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 286—291.

3. Palchuk, I. (2019), "Logistic aspects of resource saving in the agro-industrial complex", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 92—98.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On the approval of the National Waste Management Plan until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-%D1%80#Text> (Accessed 25 Oct 2023).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On the approval of the National Waste Management Strategy in Ukraine until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text> (Accessed 25 Oct 2023).

6. Sudarkina, L.Yu. (2019), "Formation of the means for integrating optimal management principles into the resource conservation practice in agriculture", *Biznes-navihator*, vol. 6 (55), pp. 124—130.

*Стаття надійшла до редакції 09.11.2023 р.*

УДК 657:63

О. С. Ткаченко,  
к. е. н., доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7795-9293>

К. В. Полтавець,

здобувач вищої освіти спеціальності 071 "Облік і оподаткування",  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4790-8968>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.141

## УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

A. Tkachenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Management  
of Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Poltavets,

Applicant for higher education specialty 071 "Accounting and taxation",  
Dnipro State Agrarian and Economic University

### IMPROVEMENT OF INTERNAL CONTROL OF FINISHED LIVESTOCK PRODUCTS

У статті розглянуто сутність поняття внутрішній контроль. Запропоновано розширити методику контролю витрат на виробництво продукції тваринництва додавши до традиційного напрямлення контролю (перевірка первинних документів, перевірка регістрів обліку, перевірка достовірності фінансової звітності в частині витрат) два нових напрямлення (контроль витрат на виробництво, аналіз ефективності бізнес-процесів). При оцінці системи внутрішнього контролю запропоновано додатково оцінювати ефективність бізнес-процесу, що відповідатиме завданням виконання узгодженої процедури. Для удосконалення внутрішнього контролю готової продукції тваринництва запропоновано відомість за кожною матеріально-відповідальною особою.

Вивчено, що контроль та аналіз витрат за виробництво може здійснюватися у вигляді інших систем: внутрішнього аудиту, управлінського обліку. При цьому, чим вищий рівень деталізації, тим вищий рівень управління, який забезпечується аналізом та оцінкою представлених даних, як за поточний період, так і в порівнянні з суміжними періодами.

The article examines the essence of the concept of internal control. It is proposed to expand the method of controlling costs for the production of animal husbandry products by adding two new directions (control of production costs, analysis of the efficiency of business processes) to the traditional direction of control (checking primary documents, checking accounting registers, checking the reliability of financial statements in terms of costs).

It was determined that the typical errors in the accounting of costs for the production of livestock products are: drawing up documents in violation of the requirements, violation of the methodology for calculating depreciation deductions for fixed assets, violation of the accounting methodology when drawing up correspondence of accounts, incorrect calculation of the amount of expenses and transfer of data to reporting forms, inconsistency of the applied methods and techniques with the accounting policy, write-off of costs that increase the cost of production.

In order to improve the internal control of finished products of animal husbandry, it is proposed to list each materially responsible person.

When evaluating the internal control system, it is proposed to additionally evaluate the efficiency of the business process, which will meet the tasks of the agreed procedure.

The advantage of the proposed methodology for evaluating the internal control system lies in the possibility of expressing indicators in a quantitative assessment, which allows for their comparative analysis. Moreover, the evaluation of the methodology in the rating format enables interested users to easily perceive the control results. The internal control system allows continuous monitoring of operations carried out within the business process and performed in the assessment of product quality. The result of an effective internal control system in an agricultural organization is the absence of errors and distortions, embezzlement, compliance with the requirements of the technological process, compliance with the standards of the current legislation and the achievement of the organization's goals.

It has been studied that control and analysis of production costs can be carried out in the form of other systems: internal audit, management accounting. At the same time, the higher the level of detail, the higher the level of management, which is provided by the analysis and evaluation of the presented data, both for the current period and in comparison with adjacent periods.

*Ключові слова: аналіз, бізнес-процес, внутрішній контроль, готова продукція тваринництва, облік, оцінка, система.*

*Key words: analysis, business process, internal control, finished livestock products, accounting, evaluation, system.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сільськогосподарське виробництво за останні роки зіткнулося з труднощами, зумовленими викликами світового характеру — кризою в економіці, глобальною пандемією COVID-19 і національного — військові дії в Україні, наслідки яких позначилися у закритті кордонів, складнощі у транспортуванні та логістиці ресурсів, зниженні попиту та купівельної спроможності споживачів. Виробництво продукції тваринництва охоплює численні процеси, пов'язані з придбанням та споживанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Використані ресурси є витратами організації, виходячи з яких формується собівартість готової продукції, відбита у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності господарюючого суб'єкта. Отримувана інформація може використовуватися організацією для підвищення ефективності діяльності та управління, але для цього вона має відповідати законодавству це досягається в процесі контролю. У подальшому, проконтрольовані дані можуть бути джерелом інформації, щодо оцінки ефективності вкладених витрат.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження удосконалення внутрішнього контролю готової продукції тваринництва зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Бутинець Т.А., Гай О.М., Головацька С.І., Кононенко Л.В., Костенко В.Г., Максимова В.Ф., Подолянчук О.А., Сашко О.П., Шинкаренко А.В. та інші.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРИШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Слід зазначити, що окремі питання практики внутрішнього контролю готової продукції

тваринництва залишаються мало вивченими і вимагають проведення подальших досліджень, що й визначило вибір теми дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення внутрішнього контролю готової продукції тваринництва, що забезпечує безперервність діяльності підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продуктивно сформована концепція внутрішнього контролю дає інформацію дирекції компанії про його фінансово-господарську діяльність, сприяє формуванню дуже ефективної концепції фінансового обліку, гальмує появу порушень і підтверджує справжність відомостей внутрішньогосподарських підрозділів.

На думку Головацької С.І, та Сашко О.П.: "Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від здійснення контролю за витратами. Систематичний і всеосяжний контроль сприяє забезпеченню обґрунтованості, своєчасності проведення цих операцій. Контроль за операціями з обліку витрат дає можливість об'єктивно оцінювати реальний стан підприємства. Контроль є однією із функцій управління, яка дозволяє своєчасно виявити та ліквідувати ті передумови і фактори, які заважають ефективному веденню виробництва, успішному досягненню поставленої мети, відкоригувати діяльність підприємства чи його структурних підрозділів" [3].

Як зазначають ряд авторів (Гай О.М., Кононенко Л.В., Костенко В.Г., Шинкаренко А.В.): "процес виробництва сільськогосподарської продукції пов'язаний із дією біологічних за-

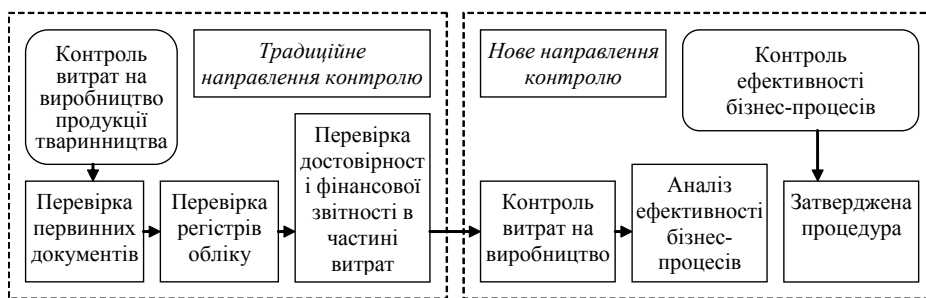


Рис. 1. Розширення методики контролю витрат на виробництво продукції тваринництва

конів. Вирощування біологічних активів нерозривно пов'язане з біологічними перетвореннями, формуванням і розвитком живих організмів. У галузі тваринництва, поряд з біологічними активами, отримується також сільськогосподарська продукція тваринництва. Від якості внутрішнього контролю залежать результати господарської діяльності і фінансовий стан підприємства. В аграрному секторі проблема організації і підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю стоїть особливо гостро" [2].

Бутинець Т.А. вважає, що: "внутрішній контроль — це контроль, який спрямований на створення умов гарантованого виконання обов'язків кожним менеджером, своєчасної і повної реалізації внутрішніх вимог та забезпечення ефективної діяльності всіх складових у процесі діяльності підприємства" [1].

В своїй монографії Максимова В.Ф. зазначає, що: "метою контролю є досягнення управлінських цілей щодо забезпечення максимально-позитивної результативності ведення бізнесу та мінімізації суб'єктом господарювання різного роду ризиків в їх діяльності через протидію появи помилок та недоліків, перевірку достовірності даних обліку й звітності" [4].

Сучасне управління виробничою діяльністю потребує не лише якісної інформації, на основі аналізу якої надалі прийматимуться управлінські рішення, а й безперервний її збір та моніторинг в обліково-аналітичній системі.

Управлінській ланці зараз недостатньо даних, що формуються в системі бухгалтерського обліку, потрібно деталізації інформації щодо елементів витрат, місць їх виникнення по виробничих дільницях організації, видів продукції та її собівартості, видів використовуваних ресурсів, норм і відхилень від норм, факторів та причин відхилень від норм, аналітичної інформації щодо показників ефективності фінансово-господарської діяльності, включаючи ефективність окремих бізнес-процесів, оцінку безперервності діяльності організації.

Розвиток обліково-аналітичної та контрольної систем може здійснюватися шляхом вирішення наступних конкретних завдань, що стоять перед суб'єктами господарювання:

1) визначенням ролі та місця витрат у бізнес-процесі з метою обґрунтування важливості при розробці рекомендацій щодо вдосконалення систем обліку та контролю;

2) створенням системи контролю, яка б забезпечувала як рішення управлінських завдань, а й контроль ефективності бізнес-процесів та її елементів.

Це вимагає послідовного перегляду існуючих методик перевірки, зокрема, її прийомів та процедур. Важливим напрямом удосконалення внутрішнього контролю є проведення моніторингу за витрачанням ресурсів в тваринництві, серед яких найбільшу частину становлять витрати на корми. Останні, за відсутності належної системи обліку та контролю, схильні до необґрунтованого перевитрати, що впливає на значення показників продуктивності, результативності та економічності. У ході перевірки доцільно використати критерії, що дозволяють виміряти ефективність бізнес-процесів;

3) оцінкою доцільності та обґрунтованості витрат на виробництво з метою розробки методичного підходу та практичних рекомендацій щодо їх раціонального та економного використання. Надалі, при прийнятті управлінських рішень, звіт контролера за критеріями оцінки ефективності використання продукції можна розглядати як повніші та точніші дані про конкретні результати використання ресурсів, основу для виконання умов отримання державних субсидій на розвиток виробництва та відшкодування частини витрат.

Визначення шляхів та перспектив розвитку внутрішнього контролю готової продукції тваринництва у реальних умовах неможливе без вивчення базових основ і практики обліку витрат.

Розвиток нового напрямку контролю відбувається у тісному взаємозв'язку з традиційним його розумінням. Сучасні умови господарюван-

ня диктують потребу не лише у відображенні дій та подій, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємств та їх бізнес-процесів, а й їх контролю з позиції встановлених і нормативів, що у подальшому дозволяє приймати необхідні управлінські рішення. Останнє сприяє розвитку традиційних підходів контролю (рис. 1).

Слід зазначити, що аналіз ефективності бізнес-процесів, визначення та впровадження ефективних заходів. На наш погляд, визначальним предметом узгодженої процедури по окремих видах операцій чи правомірності витрат, вироблених за програмами фінансування, рекомендувати перевірку обліку витрат, оцінку їх ефективності та розробку пропозицій щодо їх оптимізації здійснювати комплексно, саме у рамках узгодженої процедури. На нашу думку, не доцільно розривати контроль та розробку рекомендацій на його основі.

Ми можемо окремо від загального контролю оцінити витрати за допомогою узгодженої процедури, яка виконується на підставі затвердженої програми перевірки. З урахуванням сучасних тенденцій розвитку аграрного виробництва та характеру прийняття управлінських рішень стає очевидним, що перевірки облікової інформації вже недостатньо для оцінки витрат на виробництво.

Системи бухгалтерського обліку та контролю витрат за виробництво продукції тваринництва є сукупність способів і прийомів первинного відображення, вартісного виміру, підсумкового узагальнення інформації та її моніторингу. Від функціонування цих систем залежать результати бізнес-процесів продукції в цілому. Зазвичай у сільськогосподарських організаціях застосовується система бухгалтерського обліку, що базується на нормах вітчизняного законодавства з використанням схеми документообігу. У сукупності облікові процедури формують інформаційно-аналітичну базу виконання узгодженої процедури.

Суть традиційного обліку витрат полягає у фіксації фактів господарського життя в спеціалізованих формах первинних облікових документів та закінчується в поданні показників у формах бухгалтерської (фінансової) звітності.

Вихідні дані про витрати на виробництво продукції тваринництва знаходяться в у спеціалізованих первинних документах. У процесі внутрішнього контролю первинним документам та їх змісту приділяється особливу увагу

як джерелам інформації, що відображає факти господарського життя, з найбільшою ймовірністю виявлення помилок та спотворень. Найчастіше це облік кормів, які у спільній частці витрат займають найбільшу частину тобто п'ятдесят і більше відсотків.

Проведені дослідження свідчать, що типові помилки обліку витрат на виробництво продукції тваринництва виникають внаслідок неправильного застосування вимог законодавства, при цьому найбільшу частку становлять порушення, пов'язані з недотриманням облікової політики в частині формування та розподілу витрат:

- оформлення документів з порушенням вимог;
- порушення методології розрахунку амортизаційних відрахувань на об'єкти основних засобів;
- порушення методології обліку при складанні кореспонденції рахунків;
- неправильний розрахунок сум витрат та перенесення даних до звітних форми;
- невідповідність застосовуваних способів та прийомів облікової політиці;
- списання на витрати витрат, що збільшують собівартість продукції.

Синтетичний облік витрат за виробництво продукції Тваринництва ведеться на рахунок 23 "Виробництво", субрахунок 232 "Тваринництво". У дебеті рахунку 232 "Тваринництво" збираються фактичні видатки виробництво продукції тваринництва, а кредиті — вихід продукції з планової (нормативної) собівартості. Протягом року запису у дебеті та кредиті рахунку 232 "Тваринництво" виробляються нарастаючими сумами.

Таким чином, дослідження облікових систем показало, що користувачам надається інформація про витрати лише у рамках спеціалізованих форм бухгалтерської (фінансової) та статистичної звітності. На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що для отримання більшого обсягу інформації необхідно удосконалювати існуючі звітні форми, де доцільно відкривати необхідну кількість пояснень у розрізі показників, рядків, граф та реквізитів. Їх кількість у кожному суб'єкт господарювання визначатиме виходячи зі специфіки його діяльності.

Контроль та аналіз витрат за виробництво може здійснюватися у вигляді інших систем: внутрішнього аудиту, управлінського обліку. При цьому, чим вищий рівень деталізації, тим вищий рівень управління, який забезпечується аналізом та оцінкою представлених даних, як

за поточний період, так і в порівнянні з суміжними періодами (табл. 1).

Приймати певні управлінські рішення можна, виходячи з даних системи внутрішнього контролю (далі — СВК) (табл. 2). Інструментарій внутрішнього контролю набагато ширший, ніж у бухгалтерського обліку. У рамках функціонування СВК вивчається діяльність як усєї організації, так і її окремих бізнес-процесів. При цьому застосовуються прості методи дослідження, як опитування персоналу, і складні методи економічного і статистичного аналізу.

Вбудована система контролю є спостереження за фактами господарського життя організації щодо витрат і оцінку їх на відповідність цілям організації.

Завдання СВК можна порівняти із завданнями, що стоять перед узгодженою процедурою перевірки обліку та їх оцінки в рамках виробництва продукції, а також включає процедури оцінки можливих ризиків, зумовлених специфікою діяльності та попередження можливих негативних наслідків. Оцінці ризиків передуює опис бізнес-процесу. Опис ризику в системі внутрішнього контролю включає: вказівку на потенційні внутрішні та зовнішні несприятливі події, що передують ризику; причину та ймовірність виникнення ризику; можливі наслідки та їх оцінка. Для оцінки ризиків бізнес-процесу виготовлення продукції тваринництва доцільне проведення SWOT-аналізу, з чотирьох категорій. Аналіз доповнить уявлення про

**Таблиця 1. Завдання управління витратами на виробництво за рівнями контролю**

Завдання контролю	Система контролю	
	Внутрішній аудит	Управлінський облік
Оцінка ефективності бізнес-процесу	Контроль за виконанням завдання. Отримання реального економічного та виробничого ефекту від використання ресурсів. Контроль за досягненням цілей організації. Оцінка ризиків діяльності організації.	Аналіз ефективності використання ресурсів, аналіз динаміки показників, виявлення відхилень. Контролює планові показники. Контроль цін, обсягів виробництва, фінансових показників.
Координація облікових процесів	Контроль виконання завдань бухгалтерським обліком та системою внутрішнього контролю. Підвищення ефективності роботи виробничого та адміністративно-управлінського персоналу організації. Контроль шахрайства.	Систематизація та узагальнення інформації про результати діяльності структурних підрозділів моніторингу, розробка заходів щодо підвищення відповідальності персоналу. Контроль обігу інформації.
Супровід та реалізація виробничих процесів	Проведення перевірки та забезпечення нормальних умов роботи. Розробка заходів щодо вдосконалення виробничих процесів	Організація та координація роботи виробничої ділянки. Контроль за дотриманням існуючої технології. Оперативний контроль процесу виробництва, виявлення та усунення недоліків у роботі. Планування процесів та результатів.
Використання нових технологій виробництва	Рекомендації щодо впровадження актуальних цифрових технологій у бізнес-процес та систему управління цим процесом.	Застосування «перевіреного» (робочого) способу виробництва. Забезпечення інформацією про актуальні технології та техніку.

те, які цілі можна досягти, і що загрожує організації.

Залежно від ризиків, які можуть супроводжувати бізнес-процесу виготовлення продукції тваринництва, доповнимо їх перелік за такими критеріями:

а) виробничі: незапланований простий обладнання, простий обладнання у зв'язку з плановими ремонтними роботами, невчасність постачання матеріалів, що може спричинити перебою у процесі виробництва, відмінок тварин, що знизить продуктивність та обсяги виробництва, відхилення від технології виробництва, ймовірність втрати безперервності діяльності, низький рівень кваліфікації виробничого персоналу, дефіцит виробничих ресурсів; можливість втрати конкурентоспроможності продукції; обмеженість виробничих потужно-

**Таблиця 2. Характеристика елементів внутрішнього контролю**

Основні функції, що виконуються елементами СВК	Контрольне середовище	Оцінка ризиків	Процедури внутрішнього контролю	Інформація та комунікація	Контрольні процедури	Моніторинг
Загальне розуміння внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку, регламентація основних елементів СВК	x					
Виявлення та аналіз ризиків		x				
Процедури мінімізації ризиків			x			
Зберігання та поширення інформації				x		
Визначення ефективності та результативності елементів контролю	x	x	x	x	x	x
Орієнтація досягнення цілей організації	x	x	x	x	x	x
Отримання достатньої впевненості в ефективності та результативності діяльності організації	x	x	x	x	x	x
Складання та оформлення документації	x	x	x	x	x	x

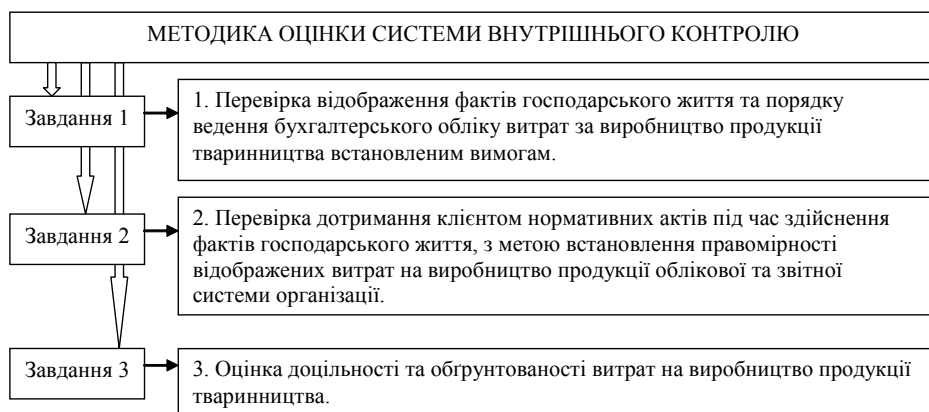


Рис. 2. Методика аналізу та оцінки СВК

стей; необґрунтований вибір технології виробництва;

б) економічні: підвищення рівня цін на ресурси, підвищення рівня інфляції, і як наслідок, зростання вартості ресурсів, збільшення ставок за комерційними кредитами;

в) фінансові: незаплановані податкові та інші перевірки, невиконання договірних умов партнерами, значні збитки від основної діяльності, наявність високої кредиторської заборгованості та ймовірність її непогашення у встановлений термін, необґрунтовано високі виробничі витрати;

г) екологічні: завдання шкоди навколишньому середовищу.

Формування інформації за наведеними вище показниками та даними безсумнівно зробить бухгалтерську (фінансову) звітність інформативною, дозволить визначати переваги та проблемні зони у діяльності господарюючого суб'єкта, забезпечить можливість сконцентрувати увагу та дії на конкретних значеннях.

При оцінці СВК нами запропоновано додатково до тестування облікових систем та законності здійснення фактів господарського життя, оцінювати ефективність бізнес-процесу, що відповідатиме завданням виконання узгодженої процедури (рис. 2).

Перевага запропонованої методики оцінки СВК полягає у можливості вираження показ-

ників у кількісній оцінці, що дозволяє проводити їх порівняльний аналіз. Більше того, оцінка методики у форматі рейтингу дає можливість зацікавленим користувачам легко сприймати результати контролю.

Система внутрішнього контролю дозволяє здійснювати безперервний моніторинг операцій, що здійснюються всередині бізнес-процесу та виконуються в оцінці якості продукції. Результатом ефективної чинної системи внутрішнього контролю у сільськогосподарській організації служить відсутність помилок та спотворень, розкрадань, дотримання вимог технологічного процесу, виконання стандартів чинного законодавства та досягнення цілей організації.

Подольчук О.А. пропонує: "для ефективної організації внутрішнього контролю у сільськогосподарському підприємстві створити посаду внутрішнього аудитора, який буде здійснювати контроль за окремими підрозділами, що дасть змогу виявити резерви та перспективні напрямки розвитку виробництва, посилить контроль за формуванням та розподілом прибутків" [5].

Додатковими робочими паперами в ході внутрішнього контролю можуть бути різноманітні контрольні-аналітичні дані і таблиці, зокрема, правдивості оприбуткування приплоду тварин, звіт падежу, контролю повноти оп-

Таблиця 3. Запропонована форма відомості на оприбуткування приплоду тварин

Рік _____										
Місяць _____										
Матеріально-відповідальна особа _____										
Група тварин _____										
Дата	Народилося живими		Кличка, інвентарний номер (присвоєний)	Вартість приплоду, грн	Відображення в обліку				Відхилення	Підпис контролера
	голів	маса, кг			За даними бухгалтерського обліку		За даними контрольної перевірки			
					Д-т	К-т	Д-т	К-т		

Джерело: [2].

рибуткування тощо. Таким документом на нашу думку може стати відомість за кожною матеріально-відповідальною особою (табл. 3), яка дозволить здійснювати всебічний контроль за достовірністю відображення в обліку та оприбуткування приплоду.

Застосування у фактичній роботі аграрних підприємств запропонованого документу забезпечить ефективний внутрішній контроль за оприбуткуванням приплоду тварин. Оскільки, якщо протягом місяця буде загибель щойно народжених тварин і не стане відомостей та актів на приплід, то можуть не оформляти і акти на вибуття, що призведе до неточності інформації і погіршення фінансово-господарської діяльності загалом [2].

### ВИСНОВКИ

За результатами дослідження запропоновано розширити методику контролю витрат на виробництво продукції тваринництва додавши до традиційного направлення контролю (перевірка первинних документів, перевірка реєстрів обліку, перевірка достовірності фінансової звітності в частині витрат) два нових направлення (контроль витрат на виробництво, аналіз ефективності бізнес-процесів). Для удосконалення внутрішнього контролю готової продукції тваринництва запропоновано відомість за кожною матеріально-відповідальною особою. Вивчено, що контроль та аналіз витрат на виробництво може здійснюватися у вигляді інших систем: внутрішнього аудиту, управлінського обліку.

#### Література:

1. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: суть і зміст. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2008. № 2 (44). С. 31—42.
2. Гай О.М., Кононенко Л.В., Костенко В.Г., Шинкаренко А.В. Організація внутрішнього контролю виробництва продукції тваринництва та його документальне оформлення. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2020. Вип. III (79). Економічні науки. С. 172—188.
3. Головацька С.І., Сашко О.П. Внутрішній контроль витрат підприємства: організаційно-методичні аспекти. Молодий вчений. 2016. № 5 (32). С. 36—40.
4. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства: системний підхід до розвитку: монографія. К.: АВРІО, 2005. 264 с.
5. Подолянчук О.А. Сутність внутрішнього контролю та проблеми його впровадження у

сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. 2012. № 1 (56). Том 4. С. 143—148.

#### References:

1. Butynets', T.A. (2008), "Internal control: essence and content", Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky. vol. 2 (44), pp. 31—42.
  2. Haj, O.M., Kononenko, L.V., Kostenko, V.H. and Shynkarenko, A.V. (2020), "Organization of internal control of production of animal husbandry products and its documentation", Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. vol. III (79), pp. 172—188.
  3. Holovats'ka, S.I. and Sashko, O.P. (2016), "Internal control of enterprise costs: organizational and methodical aspects", Molodyj vchenyj, vol. 5 (32), pp. 36—40.
  4. Maksimova, V.F. (2005), Vnutrishnij kontrol' ekonomichnoi diial'nosti promyslovoho pidpryemstva: systemnyj pidkhid do rozvytku [Internal control of the economic activity of an industrial enterprise: a systematic approach to development], AVRIO, Kyiv, Ukraine.
  5. Podolianchuk, O.A. (2012), "The essence of internal control and problems of its implementation in agricultural enterprises", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU. Ekonomichni nauky, vol. 1 (56), no. 4, pp. 143—148.
- Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

viber: +38 050 3820663

УДК 658.8:659:338.43

L. Tarasovych,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Management and Marketing, Polissia National University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

M. Yareмова,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department Economics, Entrepreneurship and Tourism,  
Polissia National University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6192-7799>

O. Budnik,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissia National University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

S. Fedorchuk,  
Master, Polissia National University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7005-0183>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148

## **ASSORTMENT POLICY FORMATION AS A MARKETING MANAGEMENT TOOL IN BUSINESS PROCESSES: THEORETICAL CONTENT AND METHODOLOGICAL FOUNDATION**

Л. В. Тарасович,  
к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет  
М. І. Яремова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму, Поліський національний університет  
О. М. Буднік,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Поліський національний університет  
С. В. Федорчук,  
магістрант, Поліський національний університет

### **ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ТА МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ**

---

The article substantiates that marketing management is the imperative of modern business. This is an economic instrument that helps a business entity to determine the development pathway, manage the development process, ensure implementation of the principles of tactical and strategic marketing, form a market orientation, and direct the activities of all structural units to achieve structured development goals and objectives. The assortment policy is one of the basic components of marketing management. It is an indispensable part of the company's product policy, which ensures the formation of an optimal product range to enhance the efficiency of the company's business operations and meet customer needs based on the relevant principles, methods, and strategies.

The author emphasizes that the goal of assortment policy management is to ensure the competitiveness and sustainable development of the business by using instruments and means of creating and refining the pattern of production and forming the product range. In this case, the best possible assortment, quality, and competitiveness of products, design, packaging, and related services for the sale and operation of goods should be the main factors for managerial decision-making. From the standpoint of structured functions and tasks, the developed conceptual profile of the company's assortment policy should be based on a strategic approach, which is a vector for achieving the primary objective of entrepreneurial activity, which is to obtain the intended amount of profit.

The most common methods of forming a product range at an enterprise were categorized into three groups: methods for economic analysis, methods for portfolio analysis, and methods for determining consumer preferences. Each of these groups received fundamental methodological support.

The article presents a generalized scheme for managing the assortment policy of an enterprise, which is effective because it implements a consistent, well-thought-out, and adequate mechanism, each of the stages of which is accompanied by a controlling influence, which will help the enterprise function successfully and identify its strategic growth vector.

У статті обгрунтовано, що імперативом сучасного бізнесу є маркетинговий менеджмент — економічний інструмент, застосовуючи який суб'єкт бізнесу визначає траєкторію розвитку, управляє процесом розвитку, забезпечує імплементацію засад тактичного й стратегічного маркетингу, формує ринкову орієнтацію та спрямовує діяльність усіх структурних підрозділів на досягнення структурованих цілей і завдань розвитку. Однією із базових компонентів маркетингового менеджменту є асортиментна політика, яку виступає незамінною складовою товарної політики підприємства, і, на основі відповідних принципів, методів і стратегій, забезпечує формування оптимального асортименту продукції для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства й задоволення потреб споживачів.

Акцентовано увагу на тому, що метою управління асортиментною політикою є забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства інструментами й засобами розроблення та оптимізації структури випуску та формування асортименту продукції. Критеріальними факторами прийняття управлінських рішень при цьому першочергово слід обрати оптимальний асортимент, якість та конкурентоспроможність продукції, дизайн, упаковку, супроводжувані послуги з продажу та експлуатації товарів. В основу розробленого концептуального профілю асортиментної політики підприємства, з позицій структурованості функцій і завдань, слід закласти стратегічний підхід — вектор на досягнення ключової мети підприємницької діяльності — отримання запланованого обсягу прибутку.

Систематизовано найпоширеніші методи формування товарного асортименту на підприємстві з ідентифікацією груп (визначення споживчих переваг, методів економічного аналізу, методів портфельного аналізу) і до кожної із вказаних груп наведено базове методичне забезпечення.

Узагальнено схему управління асортиментною політикою підприємства, яка є дієвою за рахунок імплементації послідовного, продуманого й адекватного механізму, кожен з етапів якого супроводжується контрольним впливом, що сприятиме успішній роботі підприємства й визначатиме вектор стратегічного зростання.

*Key words: marketing management, assortment policy, assortment policy formation, business processes, marketing strategy.*

*Ключові слова: маркетинговий менеджмент, асортиментна політика, формування асортиментної політики, бізнес-процеси, маркетингова стратегія.*

#### **PROBLEM STATEMENT AND ITS CONNECTION TO SIGNIFICANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS**

In order to gain sustainable business positions, modern enterprises must solve strategically important tasks like increasing sales volumes and net profit, ensuring sustainable competitive advantages (both for the enterprise as a whole and for individual product groups represented on the market). The management of marketing activities, a crucial part of the enterprise management system, plays a decisive role in accomplishing

these objectives. This refers to such an imperative of contemporary business as marketing management, one of the basic components of which is assortment policy. It is important to approach the marketing tools used by a business to form its assortment policy in various target markets in a reasonable and balanced manner. To streamline managerial decision-making and ensure control over all parties participating in business operations, the enterprise should create an algorithm for applying successive steps to manage this process.

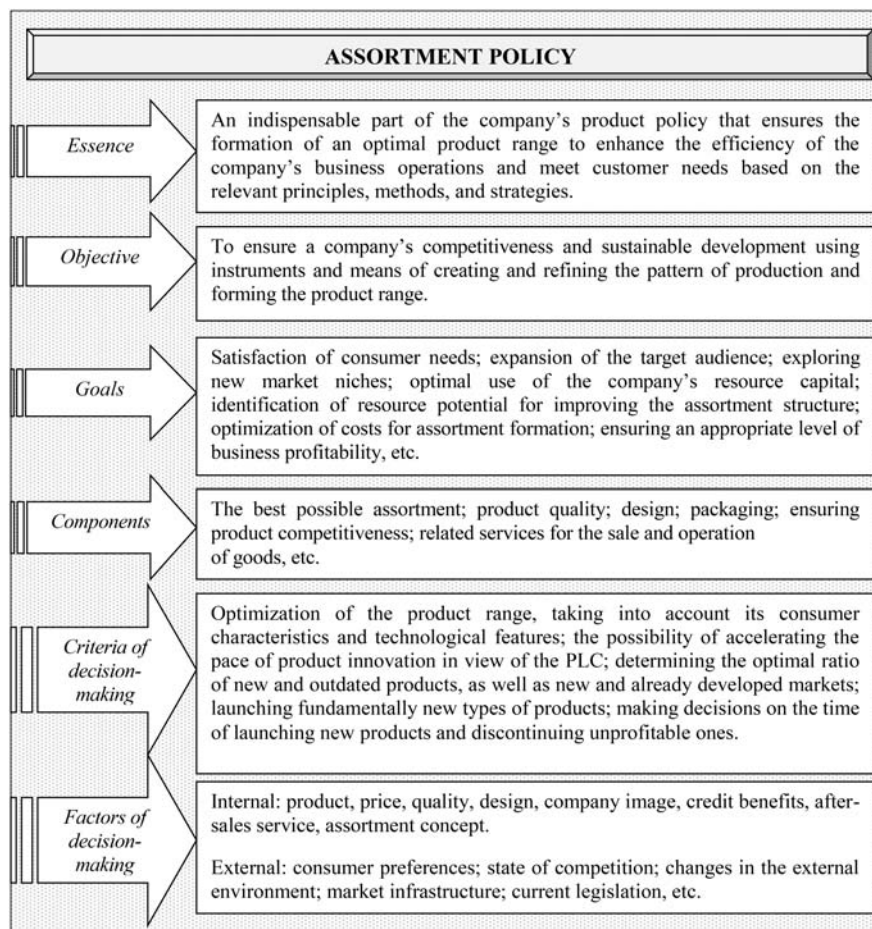


Fig. 1. Conceptual profile of the company's assortment policy

Source: author's summary of the investigated sources.

**ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS**

Numerous domestic scholars, including M. Bardash, T. Bilous, A. Velychko, I. Volkova, L. Garmider, T. Yeliseyeva, V. Zinovchuk, N. Kubyshina, O. Kukhlenko, T. Mazepa, O. Nazarenko, O. Ovsak, N. Stepanenko, O. Cherep, O. Chygryn, T. Shyra, etc., have studied the issue of formation and management of assortment policy. Even though these scientists' research findings are valuable, it is important to highlight the need for more research in this field because our country's European integration vector requires a shift in traditional management approaches toward greater emphasis on marketing strategies in managing business processes.

**PROBLEM STATEMENT**

The study aims to provide theoretical and methodological substantiation for the technologies and features of assortment policy formation as a marketing management tool in business processes.

**PRESENTATION OF THE BASIC MATERIAL OF THE RESEARCH**

Marketing management is one of the most crucial instruments for influencing business performance. Management permeates all spheres of society. Every organization has a significant interest in effective marketing management and discovering a qualitatively new approach to organizing activities from the standpoint of applying marketing imperatives for strategic growth.

At present, there are virtually no companies that focus on the production and sale of only one type of product. While some concentrate on producing and selling only one group of goods, others offer several categories of goods. In any case, there is an indisputable need to manage business processes related to the product range.

The study findings suggest that the assortment policy of the vast majority of domestic enterprises is formed mostly inconsistently and without consideration for the demands of the current market. The management frequently has no perspective at all on the assortment policy issue.

Practice demonstrates that in its absence, the structure of the product range is unstable and does not adequately meet consumer demand due to a variety of internal and external variables. This results in a decrease in market capacity and turnover, a decline in customer service quality, and corporate performance. Therefore, it is logical that a business entity cannot assure growth and build strategic prospects unless it is founded upon an effective assortment policy developed and implemented on a marketing basis.

A company's assortment policy is a fundamental component of its product strategy. Its main objective is to determine the bundle of goods that the target market segment is most interested in purchasing. From a marketing perspective, the availability of a sufficient quantity of products that satisfy consumer demands on the market is necessary for both complete customer satisfaction and high-quality customer service [9, p. 27]. Given that in the process of movement of goods from producer to consumer, some of them are concentrated in appropriate places (in warehouses, logistics centers, vehicles, consumers, etc.), an adaptive mechanism for grouping goods according to certain characteristics is necessary, which defines the concept of "assortment".

Assortment, from the French assortment, is 1) a bundle of different types of goods in a product store at a manufacturing company (e.g., food products); 2) a selection of homogeneous items of different varieties (e.g., pens) [10, p. 67]. In essence, "assortment policy is a sphere of activity of the manager and specialists of the enterprise, which is a set of principles, strategies, and methods that ensure the formation of an optimal product range in order to boost the efficiency of the enterprise and satisfy consumer needs" [7].

Therefore, the goal and imperative of assortment policy management of an enterprise is to ensure its competitiveness and sustainable development by developing and refining the pattern of production and forming the product range. The components should include the best possible assortment, quality, and competitiveness of products, design, packaging, related services for the sale and operation of goods, etc.

The conceptual profile of the company's assortment policy is shown in Figure 1. It should be highlighted that setting and solving the tasks of the assortment policy should be based on a strategic approach, which is a vector for achieving the primary objective of entrepreneurial activity, which is to obtain the intended amount of profit.

According to studies, the majority of contemporary assortment policy researchers

**Table 1. Methods of creating a company's product assortment**

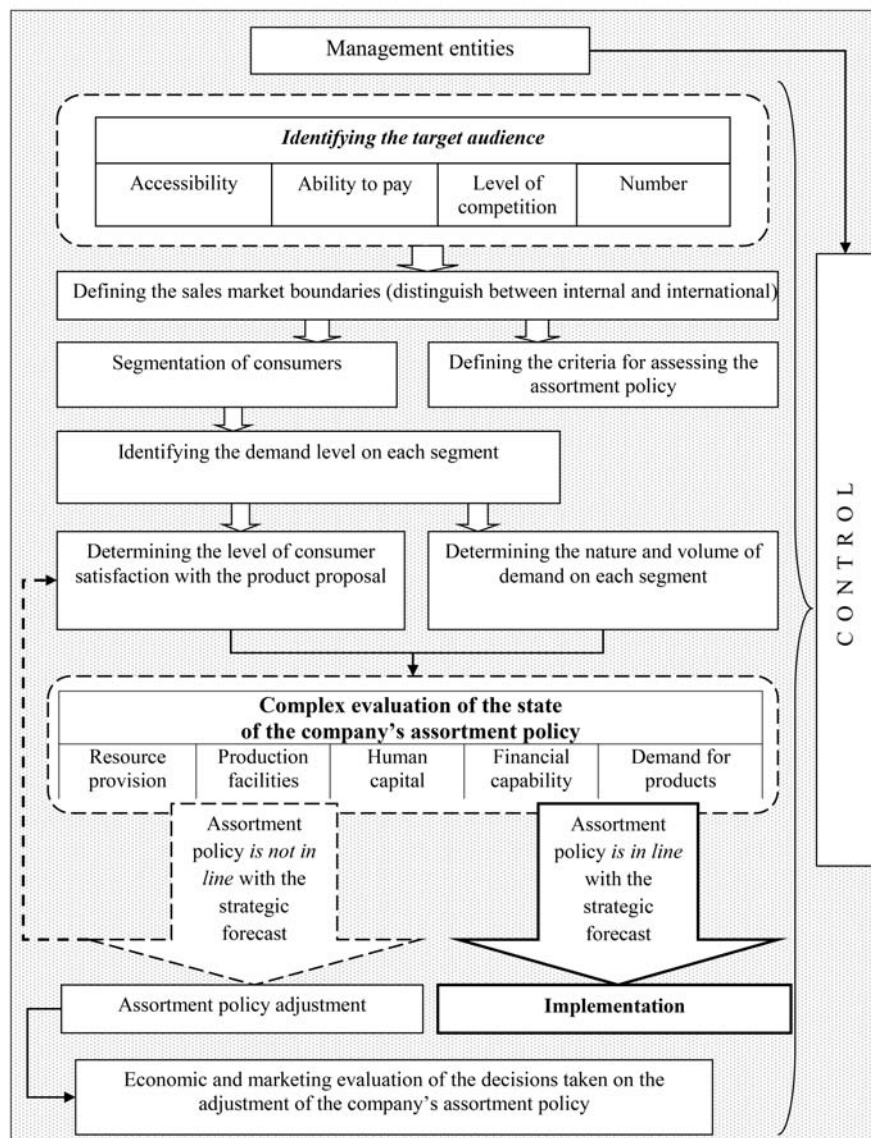
GROUP	METHODS INCLUDED IN THE GROUP
Consumer preference identification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• observations depending on the stage of identifying consumer preferences;</li> <li>• observations depending on the form of identifying consumer preferences; methods for differentiating individual elements and properties of products:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rosenberg model;</li> <li>✓ multivariable methods;</li> </ul> </li> <li>methods for comparing the required and real profile.</li> </ul>
Methods of economic analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC-analysis;</li> <li>• XYZ- analysis;</li> <li>• Dibb/Simkin method for evaluating product portfolio;</li> <li>• Markon matrix;</li> <li>A method for optimizing the structure of the assortment under a number of constraints.</li> </ul>
Methods of portfolio analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boston Consulting Group (BCG), adapted BCG;</li> <li>• General Elektrik (GE) or McKinsey;</li> <li>• Product process matrix;</li> <li>• M. Porter's competitive matrix;</li> <li>• I. Ansoff's product/market matrix;</li> <li>• Growth matrix through external purchase;</li> <li>Varlamov's complex assortment evaluation</li> </ul>

Source: adapted from [5].

concentrate mostly on managing, optimizing, and improving the product range and provide a variety of innovative solutions for this purpose [1, 3-5, 8, 16]. In this line, methodological approaches to managing the product range are primarily based on the challenges associated with the formation of an enterprise's assortment portfolio. The most common methods of creating a company's product assortment are arranged in Table 1 and are labeled according to the group names they belong to (methods of portfolio analysis, methods of economic analysis, and methods of consumer preference identification). Basic methodological support is given to each of these groups.

It is important to emphasize that during periods of crisis, significant and frequently rather drastic changes in external conditions may occur, forcing modern enterprises to adapt to them. For this process to take place with the fewest losses, a balanced approach to managing the product range in terms of introducing innovative technologies is required.

Managerial decision-making requires a thorough examination of several issues that form the assortment policy, namely: 1) optimization of the product range, taking into account its consumer characteristics and technological features; 2) the possibility of accelerating the pace of product innovation while considering the product life cycle (PLC); 3) determining the optimal ratio of new and outdated products, as well as new and already developed markets; 4) launching fundamentally new types of products;



**Fig. 2. Scheme of the assortment policy management of the enterprise**

Source: adapted from [2; 7; 12].

5) deciding when to launch new products and discontinue unprofitable ones, etc. The aforementioned list of issues requires substantiation of the process of managing the product range of an enterprise [2, 12, 15].

Several strategic managerial decisions must be made prior to beginning a program to develop a product range, including selecting a product and market development strategy, a product strategy (focusing on the concept of undifferentiated, differentiated, or concentrated marketing), a competitive strategy, researching a market niche, differentiation, cost leadership, and choosing attractive strategic business areas [11, 14, 17]. The company's product range is developed only at the next stage. In its turn, the concept of managing the assortment policy of an enterprise provides for a

set of pertinent actions, such as market and brand analysis, communications, distribution, legal relations, relations with competitors, packaging and transportation, supply of goods, sales, and after-sales service [6, 13, 16].

The generalized scheme of the assortment policy management of the enterprise is presented in Figure 2. It should be highlighted that the presented scheme is effective and provides for a consistent, well-thought-out, and adequate mechanism of formation, each of the stages of which is accompanied by control, which will contribute to the successful operation of the enterprise in the market.

The following are the principles of the assortment policy management of the enterprise: achieving the mission, strategic goals, and

objectives of the enterprise; compliance of the assortment of goods and nomenclature of the contingent of wholesale buyers; meeting customer demand within the selected target market segment in a complex manner; optimizing the product range; raising the consumer value of goods by offering a wide range of services; harmonization of the product policy with sales; maintaining the sustainable competitive position of the enterprise and increasing its market value; and fulfilling social responsibility.

### CONCLUSIONS AND PERSPECTIVES FOR FURTHER RESEARCH

Marketing management is the imperative of modern business. This is an economic instrument that helps a business entity to determine the development pathway, manage the development process, ensure implementation of the principles of tactical and strategic marketing, form a market orientation, and direct the activities of all structural units to achieve structured development goals and objectives. The assortment policy is one of the crucial components of the company's product policy, which ensures the formation of an optimal product range to enhance the efficiency of the company's business operations and meet customer needs based on the relevant principles, methods, and strategies. The developed conceptual profile of the assortment policy outlines its essence, objective, goals, and components, as well as defines the criteria and factors for managerial decision-making on the assortment policy management, which will help to optimize the product range.

#### Література:

1. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Ассортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://surl.li/lqvtx>. (дата звернення: 04.09.2023).
2. Білоус Т. В., Гарафонова О. І., Ульченко О. В. Особливості управління товарним асортиментом на малому підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 216—221.
3. Величко А. В. Ассортиментна політика торговельного підприємства : thesis. 2019. URL: <http://surl.li/lqvpe>. (дата звернення: 06.06.2023).
4. Волкова І. М., Степаненко Н. І. Маркетингове інформаційне супроводження товарної політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Університету "Україна" (Серія "Економіка, менеджмент, маркетинг")*. 2022. Вип. 6 (33). URL: <http://surl.li/lqvng>. (дата звернення: 06.06.2023).
5. Єлісеєва Т.С., Кубишина Н.С. Методи формування товарного асортименту на підприємстві. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-32.pdf>. (дата звернення: 29.09.2023).
6. Зіновчук В.В. Вертикально інтегровані маркетингові канали в агробізнесі. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія / [Ромат Є.В., Бабаченко Л.В., Багорка М.О., Білоткач І.А. та ін.]; за ред. Є.В. Ромата та С.Ф. Смерічевського. Київ.: Студцентр, 2021. С. 161—170.
7. Кухленко О.В., Михалишин Д.О. Управління асортиментною політикою на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://surl.li/lklsq>. (дата звернення: 29.09.2023).
8. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 5. С. 129—134.
9. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2018. 73 с.
10. Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
11. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149—153.
12. Салькова І.Ю., Тарасович Л.В. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 199—203.
13. Силантьєв В., Федорчук С. Маркетинг в умовах війни: як змінилися акценти брендів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів. зб. наукових праць у 2 ч.; Ч. 2*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 156—158.
14. Степаненко Н.І., Волкова І.М. Моделювання споживацької поведінки в контексті формування лояльності цільової аудиторії. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/100>. (дата звернення: 27.09.2023).
15. Тарасович Л.В., Юрчук В.Ю., Федорчук С.В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 42—46.

16. Череп О. Г., Коцера А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 320—323.

17. Чигрин О. Ю., Пімоненко Т. В., Люльов О. В. Green branding as a driver to boost the development of green investment market. Вісник Черкаського університету. Серія "Економічні науки". 2019. № 1. С. 144—150.

18. Tarasovych L., Yaremova M. Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems. Scientific Horizons, 2021, Vol. 24, No. 7. P. 81—89.

19. Yaremova M., Tarasovych, L., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. P. 46—50.

References:

1. Bardash, M.S. and Khomenko, O.I. (2016), "Enterprise product policy and ways to improve it", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://surl.li/lqvmx> (Accessed 04.09.2023).

2. Bilous, T.V. Harafonova, O.I. and Ul'chenko, O.V. (2016), "Features of Management of Assortment of Goods at Small Enterprise", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 216—221.

3. Velychko, A.V. (2019), "Assortment policy of a trading company: thesis", available at: <http://surl.li/lqvne> (Accessed 06.06.2023).

4. Volkova, I.M. and Stepanenko, N.I. (2022), "Marketing information support of product policy of agribusiness companies", *Visnyk Universytetu "Ukraina" (Serii "Ekonomika, menedzhment, marketynh")*, vol. 6 (33), available at: <http://surl.li/lqvng> (Accessed 06.06.2023).

5. Yeliseieva, T.S. and Kubyshyna, N.S. (2012), "Methods of product assortment formation at the enterprise", available at: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-32.pdf> (Accessed 29.09.2023).

6. Zinovchuk, V.V. (2021), "Vertically integrated marketing channels in agribusiness", *Suchasnyj marketynh: trendy, innovatsii, instrumenty [Modern marketing: trends, innovations, tools]*, Studtsentr, Kyiv, Ukraine, pp. 161—170.

7. Kukhlenko, O.V. and Mykhalyshyn, D.O. (2017), "Control of assortment policy at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <http://surl.li/lklsq> (Accessed 29.09.2023).

8. Levkiv, H.Ya. (2016), "Effective management of enterprises' marketing-management risks", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 5, pp. 129—134.

9. Mazepa, T.S. (2018), "Formation of assortment politics commercial, content and basic

approaches", *Visnyk Khmelnytskoho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 73—79.

10. Shevchenko, L.I. Nika, O.I. Khom'iak, O.I. and Dem'ianiuk, A.A. (2008), *Novyj slovnyk inshomovnykh sliv [New dictionary of foreign words: about 40,000 words. and phrases]*, Arij, Kyiv, Ukraine.

11. Ovsak, O.P. Nazarenko, O.P. and Zelins'kyj, V.V. (2019), "Features of production enterprise' assortment policy formation", *Infrastruktura rynku*, vol. 34, pp. 149—153.

12. Sal'kova, I.Yu. and Tarasovych, L.V. (2020), "Reflexive principles of marketing management of enterprise personnel under the conditions of environmentalization of agricultural production", *Visn. Khmel'nyts'koho nats. un-tu*, vol. 6, pp. 199—203.

13. Sylant'iev, V. and Fedorchuk, S. (2022), "Marketing in conditions of war: how the emphases of brands have changed", *Menedzhment, marketynh, lohistyka: trendy ta podolannia vyklykiv [Management, marketing, logistics: trends and overcoming challenges]*, vol. 2, *Polis'kyj natsional'nyj universytet, Zhytomyr, Ukraine*, pp. 156—158.

14. Stepanenko, N.I. and Volkova, I.M. (2020), "Simulation of consumer behavior in the context of formulation of loyalty of target audience", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 22, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/100> (Accessed 27.09.2023).

15. Tarasovych, L.V. Yurchuk, V.Yu. and Fedorchuk, S.V. (2023), "Environmental marketing management as a socially responsible business imperative", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 42—46.

16. Cherep, O.H. and Kotseruba, A.V. (2021), "Formation of the system of marketing product policy", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 320—323.

17. Chyhryn, O.Yu. Pimonenko, T.V. and Liul'ov, O.V. (2019), "Green branding as a driver to boost the development of green investment market", *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Serii "Ekonomichni nauky"*, vol. 1, pp. 144—150.

18. Tarasovych, L. and Yaremova, M. (2021), "Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of Socio-Economic Systems", *Scientific Horizons*, Vol. 24, No. 7, pp. 81—89.

19. Yaremova, M., Tarasovych, L. and Vlasenko, O. (2023), "Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 46—50.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

УДК 005.342:351.863

Є. О. Снітко,

к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Миргород, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3583-6900>

О. М. Вареник,

к. фіз. вих., доцент, доцент кафедри менеджменту й економіки спорту, Національний університет фізичного виховання й спорту України, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5246-8065>

Н. Е. Ткаченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7709-1535>

Г. А. Федірко,

аспірант, Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3691-7748>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.155

## РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ПРОГРЕСУ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Y. Snitko,

PhD in Engineering Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lugansk National Taras Shevchenko University, Ukraine, Myrhorod

O. Varenyk,

PhD in Physical Education and Sports, Associate Professor, Associate Professor of the Sports Management and Economics Department, National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

N. Tkachenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Kyiv

H. Fedirko,

PhD Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine, Kyiv

### DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL IN THE SYSTEM OF COMPETITIVE PERSONNEL POLICY OF INNOVATIVELY ORIENTED ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SAFE MANAGEMENT OF CHANGES AND PROGRESS OF HIGHER EDUCATION

В статті доведено, що на сьогодні у структурі трудової мотивації інноваційно орієнтованих підприємств переважає патріотичний й господарський типи. Соціально-побутова сфера грає істотну роль й використовується на паритетних началах з територією. У комунікативному відношенні інноваційно орієнтовані підприємства мають бути досить відкриті для персоналу; у системі інформування й зворотного зв'язку підвищена увага має приділятися територіальним аспектам діяльності. Зважаючи на особливе значення для інноваційно орієнтованих підприємств розвитку інтелектуального потенціалу та взаємин з місцевою владою функція управління персоналом здійснюється особисто

першим керівником або членом дирекції, відповідальним за зв'язки з громадськістю. Кадрова політика передбачає у першу чергу формування стратегії управління персоналом, яка враховує стратегію діяльності. Таким чином, розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи може охоплювати різні аспекти управління персоналом: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання й інші грошові затрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування тощо); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне й побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки у колективі тощо); удосконалення системи управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства (складу й змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо). У цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах й розробці заходів, що посилюють можливості інноваційно орієнтованого підприємства у конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи.

The article proves that today the structure of labor motivation of innovatively oriented enterprises is dominated by patriotic and economic types. The social and household sphere plays a significant role and is used on a parity basis with the territory. In terms of communication, innovation-oriented enterprises should be quite open to the staff; in the information and feedback system, increased attention should be paid to territorial aspects of activity. Taking into account the special importance for innovation-oriented enterprises of the development of intellectual potential and relations with local authorities, the function of personnel management is carried out personally by the first manager or a member of the directorate responsible for relations with the public. Personnel policy primarily involves the formation of a personnel management strategy that takes into account the activity strategy. Thus, the development of intellectual potential in the system of competitive personnel policy of innovatively oriented enterprises in the conditions of security management of changes and progress of higher education can cover various aspects of personnel management: improvement of the personnel structure (by age, categories, professions, qualifications, etc.); optimization of the number of personnel taking into account its dynamics; increasing the efficiency of personnel costs, including wages, bonuses, training costs and other monetary costs; personnel development (adaptation, training, promotion, etc.); measures of social protection, guarantees, social security (pension, medical, social insurance, social compensation, social-cultural and household security, etc.); development of organizational culture (norms, traditions, rules of behavior in the team, etc.); improvement of the personnel management system of an innovatively oriented enterprise (composition and content of functions, organizational structure, personnel, information support, etc.). In general, the choice of strategy is based on strengths and the development of measures that strengthen the capabilities of an innovatively oriented enterprise in a competitive environment due to advantages in the field of personnel in the conditions of safe management of changes and progress of higher education.

*Ключові слова: розвиток інтелектуального потенціалу, система, конкурентна кадрова політика, інноваційно орієнтовані підприємства, безпека, управління змінами, прогрес, вища школа.*

*Key words: development of intellectual potential, system, competitive personnel policy, innovation-oriented enterprises, security, change management, progress, higher school.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

На сьогодні у структурі трудової мотивації інноваційно орієнтованих підприємств переважає патріотичний й господарський типи. Соціально-побутова сфера грає істотну роль й використовується на паритетних началах з територією. У комунікативному відношенні інноваційно орієнтовані підприємства мають бути досить відкриті для персоналу; у системі інформування й зворотного зв'язку підвищена увага

має приділятися територіальним аспектам діяльності. Зважаючи на особливе значення для інноваційно орієнтованих підприємств розвитку інтелектуального потенціалу та взаємин з місцевою владою функція управління персоналом здійснюється особисто першим керівником або членом дирекції, відповідальним за зв'язки з громадськістю. Кадрова політика передбачає у першу чергу формування стратегії управління персоналом, яка враховує стратегію діяльності. Дані факти у умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи актуалізують тему дослідження.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
Й ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО  
РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ  
Й НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР,  
ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ  
ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ  
ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Під конкурентною кадровою політикою інноваційно орієнтованих підприємств розуміють уявлення управлінського персоналу про цілі й способи їх досягнення у певний період його існування. Залежно від зусиль інноваційно орієнтованих підприємств ці періоди можуть характеризуватися або відродженням (тоді для нього буде характерна кадрова політика стадії формування), або ліквідацією (тоді уся кадрова політика зведеться до масового вивільнення персоналу). Стратегія управління персоналом припускає: визначення цілей управління персоналом — при ухваленні рішень у сфері управління персоналом мають бути враховані економічні аспекти інноваційно орієнтованих підприємств й потреби й інтереси працівників; формування ідеології й принципів кадрової роботи — ідеологія кадрової роботи оформляється у вигляді документу й реалізується повсякденно керівниками структурних підрозділів; визначення умов для забезпечення балансу між економічною й соціальною ефективністю використання трудових ресурсів у інноваційно орієнтованих підприємствах [1—10]. Дана безсистемність досліджень потребує його чіткого узагальнення.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ  
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Завданням статті є дослідити розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ  
ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ  
НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Розвиток інтелектуального потенціалу у системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств у умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи потребує відповідної класифікації стратегій:

1. Стратегія на отримання максимально можливого прибутку. Може бути присутній у двох випадках: на етапі первинного становлення інноваційно орієнтованого підприємства,

коли головне завдання власника полягає у первинному накопиченні капіталу; якщо інноваційно орієнтоване підприємство несподівано потрапляє у кризову ситуацію.

Перед інноваційно орієнтованим підприємством встає завдання пережити кризу, протриматися певний час, поки ситуація не нормалізується. Головне у політиці управління персоналом у такому разі — економія на усіх витратах, пов'язаних з цим ресурсом, — наймі, навчанні, оплаті праці. Працівниками у таких підприємствах, як правило, не дорожать, характерна висока плинність кадрів й суто економічна політика найму — тільки замість працівників, що звільнилися, або при значному розширенні об'єму робіт. Організація праці у таких підприємствах переважно індивідуальна, переважає розподіл праці й адміністративний контроль. Як стимулювання праці широко використовуються покарання. Уваги до соціально-побутових проблем працівників не приділяється. Усі питання управління персоналом вирішує тільки вище керівництво підприємства.

2. Стратегія на максимальне задоволення потреб постійних клієнтів. Може бути основою довготривалої стратегії інноваційно орієнтованого підприємства, якщо йдеться про профільний для неї бізнес й якщо її круг клієнтів обмежений. У таких інноваційно орієнтованих підприємствах працівник — активний комунікатор, що розуміє й уміє утілювати у своїй роботі принцип клієнт понад усе. Відповідно, при наймі пред'являються високі вимоги до освіти, зовнішніх даних й комунікабельності кандидата. У організації праці переважає закріплення працівників по видах клієнтів. У системі контролю нерідко переважають письмові звіти. Режим роботи — відносно вільний. Навчання персоналу концентрується на дослідженні ринку, роботі з клієнтами й особливостях пропонуванних товарів. Широко використовуються грошові стимули й гнучкий графік роботи. Покарання у таких інноваційно орієнтованих підприємствах не ефективні, але на практиці використовуються досить широко. Увага до соціальних проблем працівників обмежена.

3. Стратегія підприємства — справа. Характерна для інноваційно орієнтованих підприємств, діючих у тих секторах ринку, де споживчий попит стійко високий, а також для стабільно функціонуючих організацій, основним завданням яких є надання якісних товарів населенню [8—10]. Працівники сприймаються як професіонали по своїй спеціальності у цій сфері бізнесу. При наймі перевага віддається кандидатам, що уже мають досвід роботи у цій

галузі, часто здійснюється по особистих й галузевих зв'язках. Для інноваційно орієнтованого підприємства характерні переважання командної організації роботи й пріоритет загальних, якісних показників діяльності. Прояв активності працівників очікується у рамках їх обов'язків, як максимум — у масштабі підрозділу. Контроль за діяльністю персоналу найчастіше представлений у вигляді регулярних звітів. Стимулюється розвиток інтелектуального потенціалу через навчання, професійне зростання фахівців й керівників усіх рангів. Висока оплата праці. Значно частіше, ніж у інших інноваційно орієнтованих підприємствах, використовуються організаційні форми стимулювання й рідше — покарання. Інформація про діяльність підприємства відкрита для усього персоналу.

4. Стратегія — працівник. Характерна для інноваційно орієнтованих підприємств, які мають свою історію, стабільний колектив, підприємство представляється єдиною сім'єю. Працівник — повноцінна особа, партнер, головне джерело ефективної діяльності підприємства. У процедурах відбору широко використовуються різні психологічні методики, перевага віддається внутрішньоорганізаційному найму. Такі інноваційно орієнтовані підприємства зазвичай відрізняє гнучка організація праці, що припускає слабку визначеність функціональних обов'язків, взаємо доповнювану працівників, розвинені неформальні стосунки. Навчання підтримуються у усіх груп персоналу. У структурі трудової мотивації у рівній мірі представлені професійний, патріотичний й господарський типи. Велика увага приділяється соціально-побутовим питанням співробітників. Хороша інформованість працівників.

5. Стратегія розвитку. Може бути як центральним компонентом місії інноваційно орієнтованого підприємства, яке займається інноваційною діяльністю, так й переважаючим компонентом для будь-якого підприємства на певній стадії його існування. Домінує відношення до працівника як до основного джерела й засобу розвитку, стимулюється його інноваційна активність. Переважає командна форма організації роботи з розвинутою взаємозаміною співробітників й колективним обговоренням результатів роботи. Функція управління персоналом централізована під керівництвом одного з вищих керівників.

6. Стратегія орієнтації на територію. Характерна для інноваційно орієнтованих підприємств, які знаходяться у прямій залежності від території, на яких вони здійснюють свою

діяльність [7]. Опора робиться на зв'язку з територією у усіх аспектах роботи: переважний найм людей, що живуть на цій території або добре знайомих з нею. Добре поставлено первинне й ввідне навчання, розвинене перенавчання. Але підвищенню кваліфікації уваги не приділяється.

Необхідність вивільнення робочого часу керівництва для вирішення стратегічних питань вимагає внесення деяких змін у процеси його взаємодії з персоналом. Слід упорядкувати форми такої взаємодії. Співробітник повинен приходити до керівника не для вільної бесіди, вільної за формою й змістом, а для звіту й пропозицій, добре аргументованих. Схема може бути такою: яка ситуація зараз; що робить відділ, щоб її поліпшити; що пропонується зробити у майбутньому; які можливі позитивні й негативні наслідки використання пропозицій відділу.

Якщо керівник не згоден із співробітником, то немає сенсу вступати у тривалу дискусію з ним. Корисно, висловивши співробітникові свої сумніви, доручити йому допрацювати його пропозиції й так до тих пір, поки вони не будуть прийняті. Відпускати співробітника виконувати намічене, не переконавшись, що він досконально знає не лише те, що йому належить зробити, але й як — безглуздо. Досвід багаторазово підтвердив, що на переробку невірно зробленої роботи йде маса часу, сил, фінансових коштів; набагато вигідніше згаяти час на ретельний інструктаж співробітника, який, до речі, є прекрасною формою навчання персоналу. Для проведення таких ділових бесід доцільно встановити черговість відділів.

Поза сумнівом, вказаний підхід змусить співробітників підтягнутися й допоможе керівникові упорядкувати свій робочий час. Проте посилення авторитарного початку може мати й негативні наслідки. Тому його слід компенсувати одночасним посиленням демократичного початку. Зокрема, корисно регулярно, у кінці робочого дня проводити індивідуальні співбесіди керівників із співробітниками. Форма співбесіди могла б бути набагато вільніше за уранішні ділові бесіди, гранично стислі у часі. На співбесідах, які доцільно проводити теж за схемою, хоча й вільнішою, доцільно обговорити: що заважає, на думку цього співробітника, продуктивній роботі у цілому; що заважає хорошій роботі того або іншого відділення; що слід зробити для зміни ситуації; які особисті проблеми, пов'язані з інноваційно орієнтованим підприємством хвилюють співробітника.

В ході співбесіди керівник й співробітник могли б обговорити не стільки миттєві поточні проблеми, скільки перспективні питання розвитку й ділової кар'єри співробітника, обмінятися ідеями, проханнями, сумнівами, планами, торкнутися психологічних аспектів взаємин, особистих проблем працівника. Розподіл видів спілкування керівника й співробітника на поточне й перспективне, ділове й особове, авторитарне й демократичне представляється необхідним й корисним.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ Й ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи може охоплювати різні аспекти управління персоналом: вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання й інші грошові затрати; розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування тощо); заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціально-страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне й побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норм, традицій, правил поведінки у колективі тощо); удосконалення системи управління персоналом інноваційно орієнтованого підприємства (складу й змісту функцій, оргструктури, кадрового, інформаційного забезпечення тощо). У цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах й розробці заходів, що посилюють можливості інноваційно орієнтованого підприємства у конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи.

#### Література:

1. Орлова-Курилова О. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 19, Ч. 2. С. 86—91.

2. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д. Моделі управління змінами споживчих переваг

та інноваційним підприємництвом у умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. Агросвіт. 2021. № 20. С. 8—13.

3. Паустовська Т., Бондарчук О. Еволюційний шлях зміни ролі людини у розвитку суспільного виробництва. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1475> (дата звернення: 28.10.2023).

4. Харчук Т. В. Етимологічні та правові засади тлумачення сутності конкуренції. Галицький економічний вісник. 2016. № 2 (51). С. 61—69.

5. 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. pp. 225—240.

6. 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. Volume 9, Issue 3 (March 2022). pp. 31—38.

7. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. Laplage In Review. 2021. № 7 (3). pp. 315—323.

8. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. vol. 36. pp. 192—198.

9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. № 43 (3). pp. 403—414.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. vol. 36. pp. 199—205.

References:

1. Orlova-Kurilova, O. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel management of an innovative enterprise", *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 19.2, pp. 86—91.

2. Orlova-Kurilova, O., Taran-Lala, O., Ivanova, L., Safronska, I. and Kondrikov, I. (2021), "Models of management of changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the conditions of globalization: formation of an institutional system of a target strategy of state policy", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 8—13.

3. Paustovska, T. and Bondarchuk, O. (2022), "The evolutionary path of changing the role of man in the development of social production", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1475> (Accessed 28.10.2023).

4. Kharchuk, T. (2016), "Etymological and legal foundations of interpretation of the essence of competition", *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 51, no 2, pp. 61—69.

5. Klymchuk, O., Khodakivska, O., Kireytseva, O., Podolska, O. and 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*, vol. 13, no. 3, pp. 225—240.

6. Khodakivska, O., Kobets, S., Bachkir, I., Martynova, L., Klochan, V., Klochan, I. and Hnatenko, I. (2022), "Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship", *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, vol. 9, no. 3, pp. 31—38.

7. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L. and Zos-Kior, M. (2021), "Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market", *Laplace in Review*, vol. 7 (3), pp. 315—323.

8. Mayovets, Y., Vdovenko, N., Shevchuk, H., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 192—198.

9. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smailin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization", *Management Theory and Studies for Rural Bu-*

*ness and Infrastructure Development*, vol. 43 (3), pp. 403—414.

10. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukariev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 199—205.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

УДК 631.811.98:633.11

**О. І. Трембіцька,**

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри ґрунтознавства і землеробства,

Поліський національний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1152-0215>**В. Г. Прус,**

здобувач ступеня магістра з агрономії,

Поліський національний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0008-0595-3077>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.161

## ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МІКРОДОБРИВА "АМІНО УЛЬТРА ЗЕРНОВІ" ПРИ ВИРОЩУВАННІ ПШЕНИЦІ ОЗИМОЇ

O. Trembitska,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department  
of Soil Science and Agriculture, Polissia National University

V. Prus,

Postgraduate student, Polissia National University

### EVALUATION OF THE ECONOMIC EFFECTIVENESS OF THE USE OF MICROFERTILIZER "AMINO ULTRA CEREALS" IN THE CULTIVATION OF WINTER WHEAT

У статті було здійснено оцінку економічної ефективності застосування фоліарного мікродобрива "Аміно Ультра Зернові" при вирощуванні пшениці озимої. Обґрунтовано необхідність використання у сільськогосподарській практиці вирощування зернових культур, пшениці озимої зокрема, інноваційних препаратів на основі найменшої та рухомої амінокислоти гліцину, серед яких органо-мінеральне добриво "Аміно Ультра Зернові". Охарактеризовано особливості препарату "Аміно Ультра Зернові" та його складу. Досліджено результати дослідів із застосування мікродобрив хелатованих до амінокислот на зернових культурах в Україні. З метою визначення впливу на продуктивність та економічної ефективності використання препарату "Аміно Ультра Зернові" проведено дослід в умовах Спільного українсько-німецького аграрного підприємства "Інтерагро Сквіра". Проаналізовано результати проведених дослідів з оцінювання впливу препарату "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність озимої пшениці. Здійснено оцінку економічної ефективності застосування препарату "Аміно Ультра Зернові" при вирощуванні пшениці озимої.

The article evaluated the economic efficiency of using the microfertilizer "Amino Ultra Cereals" in the cultivation of winter wheat. It is emphasized that the profitability of growing winter wheat in traditional crop production is ensured by the application of intensive wheat cultivation technology at all its stages — from the selection of the predecessor and place in the crop rotation, timely and high-quality tillage — to the selection of high-quality seeds, protection, macro— and micro-nutrition. Exogenous factors and risks of modern intensive crop cultivation technologies bring stress factors in important periods of crop development. Periodic climatic cataclysms, primarily associated with the redistribution of the usual regime of precipitation, periods of drought and high temperatures. In critical periods of growth for crops, when the components of the crop are laid, such things significantly affect the yield potential and productivity of plants. For winter wheat, the key periods of growth are seedlings, tillering, tuberting and earing, therefore, measures to ensure optimal conditions for plant development in these phases (nutrition, protection, moisture, etc.), largely determine the productivity and quality of the crop. Full provision of nutrients to plants in these phases of development is an important

component of intensive technology in the realities of unstable climatic conditions. The necessity of using innovative preparations based on the smallest and most mobile amino acid glycine in the agricultural practice of growing grain crops, winter wheat in particular, is substantiated, including the organo-mineral fertilizer "Amino Ultra Cereals". The peculiarity of the foliar fertilizer "Amino Ultra Cereals" and its composition are characterized. The results of experiments on the use of microfertilizers chelated to amino acids on grain crops in Ukraine were studied. In order to determine the impact on the productivity and economic efficiency of the use of the foliar fertilizer "Amino Ultra Cereals", an experiment was conducted in the conditions of the Joint Ukrainian-German agricultural enterprise "Interagro Squira". The results of experiments on the evaluation of the effect of the microfertilizer "Amino Ultra Cereals" on the productivity of winter wheat were analyzed. An evaluation of the economic effectiveness of the use of the foliar fertilizer "Amino Ultra Cereals" in the cultivation of winter wheat was carried out.

*Ключові слова: пшениця озима, мікродобриво, амінохелати, гліцинати, позакореневе підживлення, продуктивність пшениці озимої, економічна ефективність мікродобрив.*

*Key words: winter wheat, microfertilizer, foliar fertilization, amino chelates, glycinates, productivity of winter wheat, economic efficiency of microfertilizers.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Мінливі кліматичні умови, в яких здійснюється сучасна сільськогосподарська практика України, є чинником необхідності розробки агротехнічних заходів і застосування інноваційних препаратів позакореневого підживлення, здатних забезпечити належний рівень продуктивності сільськогосподарських культур, серед яких особливе місце відводиться пшениці озимій, урожай якої визначає рівень продовольчої безпеки у світі. Пшениця озима — традиційно важлива та затребувана продовольча культура, яка займає значну питому вагу у структурі посівних площ — мільйони гектарів щорічно. Підвищити врожайність культури, та підвищити якість зерна — актуальне завдання, вирішення якого потребує виважених та ефективних заходів впливу. Одна із причин постійних пошуків — значне підвищення вартості мінеральних добрив, палива та засобів захисту рослин, на фоні негативного тренду відносно ціни реалізації зерна. Якщо ще 5 років тому, безбиткова урожайність вирощування пшениці перебувала на рівні 4—5 т/га, то у 2023 цей показник сягає 6—7 т/га зерна продовольчої якості. Для отримання високого врожаю відповідної якості і продуктивності, агрономам важливо розуміти головні виклики та ризики, пов'язані з технологією вирощування культури, а також оперативно реагувати і розробляти превентивні заходи агротехнічного впливу. Ефективне управління елементами живлення має вирішальне значення для покращення як кількості, так і якості виробництва пшениці шляхом підвищення здатності рослини переносити різноманітні екологічні стреси та хвороби. Прибутковість вирощування пшениці озимої у традиційному рослинництві забезпечується

шляхом застосування інтенсивної технології вирощування на всіх її ланках — від вибору попередника та місця в сівозміні, вчасного та якісного обробітку ґрунту — і до відбору якісного насіння, захисту, макро- і мікроживлення. Екзогенні фактори і ризики сучасних інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур несуть стресові чинники у важливі періоди розвитку культури. Періодичні кліматичні катаклізми, пов'язані, у першу чергу, з перерозподілом звичного режиму опадів, періодів посух та високих температур, у критичні для культур періоди росту, коли закладаються компоненти врожаю, значно впливають на потенціал врожайності і продуктивності рослин. Для озимої пшениці ключовими періодами росту є сходи, кушення, трубкування та колосіння, тому заходи із забезпечення оптимальних умов розвитку рослин саме в ці фази (живлення, захист, волога тощо), багато в чому визначають продуктивність та якість врожаю. Повноцінне забезпечення надходження в рослини елементів живлення в ці фази розвитку є важливою складовою інтенсивної технології в реаліях нестійких кліматичних умов.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження впливу позакореневого підживлення пшениці озимої на продуктивність та якість врожайів здійснювалися низкою вітчизняних науковців і практиків агровиробництва, серед них О.В. Аверчев, В.В. Базалій, Р.А. Вожегова, В.В. Гамаюнова, Т.А. Гречишкіна, О.О. Жужа, Г.В. Каращук, Ю.П. Кіріяк, А.М. Коваленко, А.І. Кривенко, С.В. Панкєєв, А.В. Панфілова. Не зважаючи на значну кількість науково-практичних напрацювань з даного на-

прямку, наукові пошуки та подальші розвідки не припиняються, а з появою нових інноваційних препаратів ще й набувають подальшого розвитку. Одним з таких препаратів є мікродобриво "Аміно Ультра Зернові", вплив і ефект використання якого у позакореновому підживленні господарствами і агропідприємствами є недостатньо дослідженим.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження впливу позакоренового підживлення пшениці озимої мікродобривом "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність врожаю в умовах Північного Лісостепу України та здійснення економічної оцінки ефективності його застосування.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мікродобриво "Аміно Ультра Зернові" — нове водорозчинне мікродобриво виробництва компанії Інтермаг (Польща). В Україні зареєстровано для використання в процесі агровиробництва з 2022 року. Особливість препарату полягає в сучасному процесі виготовлення мікрогранули, де за основу хелатуючого агенту взято амінокислоту Гліцин, завдяки чому вдалося підвищити концентрацію ключових мікроелементів на 60% у порівнянні з традиційними EDTA-хелатами, поруч із цим вийшло зменшити в 2—3 рази ефективну дозу внесення продукту. Висока концентрація Гліцину (30%), надає препарату властивостей біостимулятора, що має позитивний ефект на рослини під час стресів. Сумарно, препарат "Аміно Ультра Зернові" сприяє швидкому усуненню чи профілаксуванню дефіциту ключових мікрокомпонентів живлення та подоланню рослинами наслідків стресових умов. До складу препарату входять, гліцинати металів: Fe — 6,5%, Mn — 6,5%, Zn — 5,0%, Cu — 1,6% та MgO — 2,0%, B — 0,16%, Mo — 0,07%. Дозування препарату: 2—3 внесення під час вегетації по 0,25—0,5 кг/га. Препарат можливо вносити разом з іншими пестицидами (фунгіцидами та інсектицидами) в ключові фази вирощування зернових та оперативно реагувати на стресові чинники в полі.

Стосовно досліджень мікродобрив хелатованих до амінокислот на зернових культурах, в Україні проводилося лише дослідження лінійки компанії Інтермаг в процесі їх реєстрації.

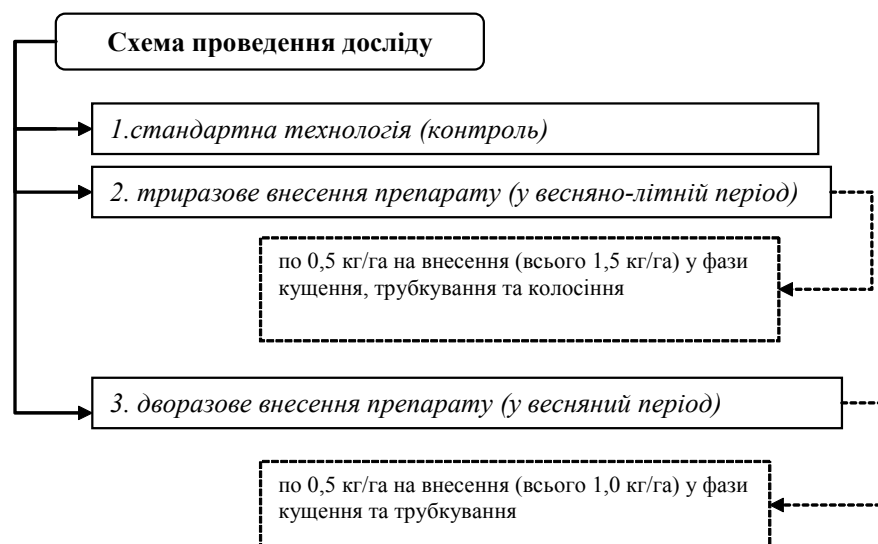
Так, в межах науково-дослідної роботи "Вивчення ефективності добрива Amino Ultra (марки: Cu, Fe, Mn, Zn)" Інституту водних про-

блем і меліорації Національної академії аграрних наук України (2019 рік) визначено, що при позакореновому підживленні препаратами лінійки Amino Ultra на ячмені яром у порівнянні з контролем (без мікродобрив) та з еталоном (з препаратом на основі EDTA) відбулось збільшення кількості продуктивних стебел в порівнянні до контролю (+11-23) та еталону (+3-6), збільшення кількості зерен і колосів до контролю (+1-1,5) та еталону (+0,2-0,5) та збільшення врожайності культури до контролю (+ 5,0-9,0 ц/га) та еталону (+ 0,5-4,0 ц/га).

Інше дослідження, проведене ТОВ "Інститут агробіології" у 2022 році, засвідчило, що позакореневе підживлення препаратом "Аміно Ультра Зернові" сприяє активізації ростових процесів кореневої системи рослин, їх розвитку в несприятливих погодних умовах та підвищенню продуктивності, спостерігається збільшення урожайності, підвищуються показники якості урожаю та підвищується родючість ґрунту. У порівнянні з контролем (без мікродобрив) та з еталоном (з препаратом на основі EDTA) спостерігали: підвищення врожайності пшениці ярої відносно контролю (+10,3-11,0 ц/га), еталону (+2,2-2,9 ц/га); збільшення маси 1000 зерен відносно контролю (+2,8— 3,3 г), еталону (+0,9-1,4 г); вмісту білка в зерні відносно контролю (+0,8-1,0%), еталону (+0,4-0,6%); вміст сирової клітковини відносно контролю (+1,4-1,6%), еталону (+0,8-1,0%)

Успішні результати випробувань щодо позакоренового підживлення препаратом "Аміно Ультра Зернові" в процесі його реєстрації — стали поштовхом до зростання попиту на цей препарат і підвищення інтересу з боку агровиробників. З метою визначення впливу позакоренового підживлення пшениці озимої мікродобривом "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність врожаю в умовах Північного Лісостепу України та здійснення економічної оцінки ефективності його застосування було проведено дослід.

Місце та умови проведення досліджень. База проведення дослідів з визначення впливу позакоренового підживлення пшениці озимої мікродобривом "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність врожаю та економічної оцінки ефективності його застосування — Спільне українсько-німецьке аграрне підприємство "Інтерагро Сквир" (далі — СП "Інтерагро Сквир"), розташоване в Білоцерківському районі, на Півдні Київської області. Підприємство спеціалізується в галузі рослинництва, вирощує продовольчі культури (зернові, зернобобові та технічні), серед яких — озима пше-



**Рис. 1. Схема проведення дослідів з оцінки впливу препарату "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність пшениці озимої**

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 1. Результати проведених дослідів з оцінювання впливу препарату "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність озимої пшениці**

№ варіанту	Схема дослідів	Залікова площа <sup>1</sup> , га	Урожайність <sup>2</sup> , ц/га	Відхилення від контролю	
				абсолютне (±)	відносне (%)
1	контроль	7,53	60,5	x	x
2	триразове внесення препарату	8,21	70,2	9,7	16%
3	дворазове внесення препарату	9,83	69,3	8,8	15%

Джерело: складено авторами за результатами дослідів.

ниця, ячмінь, гречка, соя, кукурудза, озимий ріпак та соняшник.

Ґрунти на території господарства — чорноземи опідзолені та чорноземи неглибокі слабогумусовані, з середнім вмістом гумусу 2,0—3,5%, та бонітетом 58—62, слабокислі (рН 5,5—6,5), місцями зустрічається лесовий — піщаний суглинок з середнім вмістом глини. Ґрунти слабозабезпечені легкогідролізованим азотом, рухомими формами фосфору та калію, а також добре запезпечені магнієм. Гумусовий горизонт сягає 40—80 см. Вміст гумусу в орному шарі ґрунту (за Тюрнімом) — 2,5—3,2 %, валового азоту — 0,21—0,26%, легкогідролізованого азоту (за Корнфілдом) — 45—80 мг/кг ґрунту, рухомого фосфору — 44—85 мг/кг і обмінного калію (за Чиріковим) — 91—120 мг/кг ґрунту.

Клімат в зоні розташування господарства — помірно-континентальний, м'який, періодично з недостатнім зволоженням. Середня річна температура, за даними багаторічних спостережень, становить +7,8°С. Пересічна температура найтеплішого місяця (липня): +19,5°С, а най-

холоднішого (січня): 6°С. Опадів випадає в середньому у кількості 450—550 мм за рік; найбільша їх кількість припадає на червень-липень, хоча в умовах 2023 року, перерозподіл опадів був на березень та червень-липень, з відсутніми опадами з початку квітня до початку червня місяця. Осінь часто буває теплою й сухою. Для літа характерна велика кількість сонячних днів і тривалий вегетаційний період. У цілому кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур помірної зони. Останні весняні приморозки закінчуються в кінці квітня, а перші осінні заморозки починаються з другої декади жовтня. Період проведення дослідів в господарстві: жовтень 2022 — липень 2023 рр.

Об'єкти і методика проведення досліджень. Об'єктом дослідження у здійсненому досліді виступив процес формування, розвитку, росту та продуктивності пшениці озимої у залежності від норм внесення препарату "Аміно Ультра Зернові". Загальна площа дослідних ділянок —

30 га (10 га — контроль, по 10 га — на два дослідів).

Схема проведення дослідів відображена на рис. 1.

Для здійснення оцінки впливу препарату "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність озимої пшениці в умовах СП "Інтерагро Сквиря" було проведено два дослідів:

1. Контрольна ділянка (10 га): без внесення мікродобрів.

2. Дослід з внесенням препарату "Аміно Ультра Зернові" тричі із нормою внесення 0,5 кг/га у весняно-літній період на дослідній ділянці площею 10 га (загальна норма внесення — 1,5 кг/га), у фазі розвитку культури — кушення, трубкування та колосіння;

3. Дослід: внесення препарату "Аміно Ультра Зернові" двічі із нормою внесення 0,5 кг/га у весняний період на дослідній ділянці площею 10 га (загальна норма внесення — 1,0 кг/га), у фазі розвитку культури — кушення та трубкування.

Препарат вносився в бакових сумішах разом з фунгіцидами та інсектицидами.

Результати проведених дослідів з оцінювання впливу препарату "Аміно Ультра Зернові" на продуктивність озимої пшениці відображено у табл. 1.

Триразове внесення препарату "Аміно Ультра Зернові" у весняно-літній період загальною нормою внесення 1,5 кг/га забезпечило приріст урожайності пшениці 9,7 ц/га (або +16%), у свою чергу дворазове внесення забезпечило приріст у 8,8 ц/га (або +15%) у порівнянні з контролем. Отже, з точки зору підвищення продуктивності найбільш оптимальною схемою застосування препарату "Аміно Ультра Зернові" є його триразове внесення у весняно-літній період загальною нормою внесення 1,5 кг/га.

Результати оцінки економічної ефективності застосування препарату "Аміно Ультра Зернові" при вирощуванні пшениці озимої відображена у табл. 2.

Найвища маржинальність на рівні 9 083 грн/га забезпечується при триразовому внесенні препарату "Аміно Ультра Зернові" у весняно-літній період загальною нормою внесення 1,5 кг/га (на 4 168 грн/га або 87% вище за контроль). Маржинальність другого дослідів (внесення препарату із нормою 1,0 кг двічі у весняний період) також є вищою за контрольну, але на 3 922 грн/га (або на 81%).

Отже, факторний внесок продуктивності при формуванні прибутку за першою схемою внесення препарату складає 89%, у свою чергу, друга схема формує факторний внесок продуктивності на рівні 92%, що свідчить про вищий факторний вплив продуктивності при внесенні препарату із нормою 1,0 кг двічі у весняний період. З точки зору маржинальності оптимальним є застосування першої схеми внесення препарату, а з точки зору оптимізації собівартості — другий.

**Таблиця 2. Оцінка економічної ефективності застосування препарату "Аміно Ультра Зернові" при вирощуванні пшениці озимої**

Показник	Од. вим.	Контроль			№ варіанту		Відхилення від контролю	
		1	2	3	2	3	2	3
<i>Загальні показники</i>								
Залікова площа	га	7,53	8,21	9,83	0,7	2,3		
Урожайність	ц/га	60,5	70,2	69,3	9,7	8,8		
Валовий збір	т	45,6	57,6	68,1	19,4	17,6		
<i>Розрахунок доходів (P)</i>								
Ціна на пшеницю	грн/т	4 900			x			
Доходи (P)	грн/га	29 645	34 398	33 957	4 753	4 312		
<i>Розрахунок витрат (L)</i>								
<b>Витрати (L)</b>	<b>грн/га</b>	<b>24 730</b>	<b>25 217</b>	<b>25 055</b>	<b>488</b>	<b>325</b>		
<i>у тому числі</i>								
прямі витрати	грн/га	13 921	14 409	14 246	488	325		
<i>у тому числі</i>								
посівний матеріал, ЗР, оплата праці,	грн/га	6 884			x			
паливо тощо <sup>1</sup>	грн/га	7 037			x			
добрива	грн/га	x			585	390	585	390
препарат «Аміно Ультра Зернові»	грн/га	x			x			
загальновиробничі витрати	грн/га	10 809			x			
<b>Прибуток</b>	<b>грн/га</b>	<b>4 915</b>	<b>9 083</b>	<b>8 837</b>	<b>4 168</b>	<b>3 922</b>		

Примітка: <sup>1</sup> додаткові витрати на внесення препарату "Аміно Ультра Зернові" відсутні у зв'язку з тим, що препарат вносився в бакових сумішах разом з фунгіцидами та інсектицидами, тобто не було додаткових проходів оприскування.

Джерело: розраховано авторами за результатами дослідів на основі калькуляції витрат вирощування пшениці.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Таким чином, одним із основних шляхів підвищення врожайності пшениці озимої є використання інноваційних мікродобрив. На ефективність внесення мікроелементів впливають, перш за все, джерело і форма добрива, властивості ґрунту, спосіб внесення, а також кліматичні умови. Застосування такого інноваційного мікродобрива, як "Аміно Ультра Зернові" в технологіях вирощування зернових культур в умовах Північного Лісостепу дозволяє значно нівелювати кліматичні ризики в ключові фази формування врожаю, а також отримувати високі врожаї культури. Економічність використання препарату та зручність застосування (низьке дозування, в баковій суміші з іншими пестицидами)

**Таблиця 3. Факторний аналіз зміни прибутку у залежності від схем застосування препарату "Аміно Ультра Зернові"**

№ дослідів	Схема дослідів	Прибуток, грн/га	Відхилення від контролю, грн/га	Факторний аналіз відхилення прибутку, грн/га: за рахунок	
				продуктивності	витрат на внесення препарату
1	контроль	4 915	x	x	x
2	триразове внесення препарату	9 083	4 168	4 753	-585
3	дворазове внесення препарату	8 837	3 922	4 312	-390

Джерело: розраховано авторами на основі калькуляції витрат.

надає агроному дієвий інструмент для підвищення економічної ефективності вирощування зернових культур, пшениці озимої зокрема.

**Література:**

1. Базалій В.В., Панкєєв С.В., Каращук Г.В., Жужа О.О. Урожайність зерна сортів пшениці м'якої і твердої озимої залежно від фону живлення в умовах південного Степу України. Таврійський науковий вісник. Вип. 83. Херсон: Айлант. 2013. С. 10—18.
2. Вивчення ефективності добрива Amino Ultra (марки: Cu, Fe, Mn, Zn) Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України. URL: <https://igim.org.ua/> (дата звернення: 06.11.2023).
3. Вожегова Р.А., Кривенко А.І. Вплив біопрепаратів на продуктивність пшениці озимої та економічно-енергетичну ефективність технології її вирощування в умовах Півдня України. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2019. Вип. 1 (101). С. 39—46.
4. Гамаюнова В.В., Панфілова А.В., Аверчев О.В. Продуктивність пшениці озимої залежно від елементів технології вирощування в умовах південного степу України. Таврійський науковий вісник. 2018. № 103. С. 16—22.
5. Гречишкіна Т.А. Наукове обґрунтування напрямів оптимізації елементів технології вирощування пшениці озимої в умовах півдня України. Таврійський науковий вісник. 2017. № 97. С. 30—35.
6. Коваленко А.М., Кіріяк Ю.П. Урожайність та якість насіння різних сортів пшениці озимої залежно від агроприймів вирощування за умов зміни клімату. Наукові доповіді НУБіП України. Серія: Агронімія. 2018. № 5 (75). URL: <https://dx.doi.org/10.31548/>
7. Органо-мінеральне добриво "Аміно ультра зернові" (пол.: "Amino Ultra Zboza"). URL: <https://intermag.pl/produkt/amino-ultrazboza/> (дата звернення: 06.11.2023).
8. Панкєєв С.В. Продуктивність сортів пшениці озимої залежно від фону живлення та умов зволоження на Півдні України: дис. канд. с.-г. наук: 06.01.09. Херсон, 2017. 275 с.
9. Позакореневе підживлення препаратом "Аміно Ультра Зернові" ТОВ "Інститут агробіології". URL: <https://www.agrobiology.com.ua/> (дата звернення: 06.11.2023).
10. Пшениця озима: ресурсний потенціал та технологія вирощування: монографія / В. В. Гамаюнова, М. М. Корхова, А. В. Панфілова та ін. Миколаїв: МНАУ, 2021. 300 с.

**References:**

1. Bazalij, V.V., Pankyev, S.V., Karashhuk, G.V. and Zhuzha, O.O. (2013), "Productivity of grain of wheat of soft and firm winter depending on a food background in the conditions of the Southern steppe of Ukraine", *Tavriyskiy naukoviy visnik*, vol. 83, pp. 10—18.
2. Institute of Water Problems and Reclamation of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (2023), "Study of the effectiveness of Amino Ultra fertilizer (brands: Cu, Fe, Mn, Zn)", available at: <https://igim.org.ua/> (Accessed 06.11.2023).
3. Vozhegova, R.A. and Krivenko, A.I. (2019), "Influence of biological products on productivity of a winter wheat and cost and power efficiency of technology of its cultivation in the conditions of the South of Ukraine", *Visnik agrarnoi' nauki Prichornomor'ja*, vol. 1 (101), pp. 39—46
4. Gamayunova, V.V., Panfilova, A.V. and Averchev, A.V. (2018), "Winter wheat productivity depending on the elements of growing technology under the conditions of the southern steppe of Ukraine", *Tavriyskiy naukoviy visnik*, vol. 103, pp. 16—22.
5. Grechishkina, T.A. (2017), "Scientific substantiation of directions of optimization of growing technology elements of winter wheat cultivation under the conditions of the southern Ukraine", *Tavriyskiy naukoviy visnik*, vol. 97, pp. 30—35.
6. Kovalenko, A.M. and Kirijak, Ju.P. (2018), "Productivity and quality of seeds of various grades of a winter wheat depending on the cultivation in the conditions of change of climate". *Naukovi dopovidi NUBiP Ukraini. Serija: Agronomija*, vol. 5 (75), available at: <http://dx.doi.org/10.31548/dopovidi2018.05.021> (Accessed 06.11.2023).
7. INTERMAG (2023), "Organo-mineral fertilizer "Amino ultra grain" (Polish: "Amino Ultra Zboza")", available at: <https://intermag.pl/produkt/amino-ultrazboza/> (Accessed 06.11.2023).
8. Pankyev, S.V. (2017), "Productivity of grades of winter wheat depending on a background of food and conditions of moistening in the south of Ukraine", Ph.D. Thesis, Agricultural Science, Kherson, Ukraine.
9. Institute of Agrobiology LLC (2023), "Foliar fertilization with the preparation "Amino Ultra Grains"", available at: <https://www.agrobiology.com.ua/> (Accessed 06.11.2023).
10. Gamayunova, V.V., Panfilova, A.V. and Averchev, A.V. (2021), *Pshenytsia ozyma: resursnyj potentsial ta tekhnolohiia vyroschuvannia [Winter wheat: resource potential and growing technology]*, Mykolayiv. 300 p.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

УДК 631.15:658.164.23

**В. М. Ходаківський,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3913-7461>

**Д. О. Бондар,**

студент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0202-5335>

**Є. В. Коневич,**

студент кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2901-1663>

**Л. О. Ненько,**

студентка кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8077-6035>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.167

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

V. Khodakivskyy,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,

Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

D. Bondar,

Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

E. Konsevich,

Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

L. Nenko,

Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

### MODERN ASPECTS AND PROSPECTS OF ECONOMIC GROWTH OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF IMPROVING THE CONDITIONS OF INVESTMENT SUPPORT

Зазначено категоріальну основу економічного розвитку та зростання підприємств з позиції стану їх інвестиційного забезпечення. Вказано на доцільність розвитку сільськогосподарських підприємств з обов'язковою умовою використання його господарського потенціалу котрий формується за рахунок інвестиційних надходжень. Проаналізовано результати впливу факторних показників регресійно-кореляційного аналізу на рівень інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Проведено аналіз економічної ефективності існуючої господарської системи сільськогосподарських підприємств з встановленням залежності її впливу на рівень та якість залучення інвестиційних ресурсів. Проаналізовано ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Охарактеризовано динаміку обсягу капіталовкладень в сільськогосподарські підприємства в розрізі

галузей виробництва та джерел надходження. Доведено доцільність залучення іноземних інвестицій в господарську діяльність сільськогосподарських підприємств. Вказано на доцільність розбудови інфраструктурного забезпечення агробізнесу з позиції суттєвого зростання рівня його інвестиційного забезпечення. Аргументовано необхідність пришвидшення термінів окупності вкладеного капіталу в господарській діяльності сільськогосподарських підприємств.

The categorical basis of economic development and growth of enterprises from the standpoint of the state of their investment support is specified. The expediency of the development of agricultural enterprises with the mandatory condition of using its economic potential, which is formed at the expense of investment income, is indicated. The results of the influence of factor indicators of regression-correlation analysis on the level of investment provision of agricultural enterprises are analyzed. An analysis of the economic efficiency of the existing economic system of agricultural enterprises was carried out, with the establishment of the dependence of its influence on the level and quality of attracting investment resources. The efficiency of using the resource potential of agricultural enterprises is analyzed. The dynamics of the volume of capital investments in agricultural enterprises in terms of branches of production and sources of income are characterized. The expediency of attracting foreign investments in the economic activity of agricultural enterprises has been proven. The expediency of developing the infrastructural support of agribusiness from the point of view of a significant increase in the level of its investment support is indicated. The necessity of speeding up the payback period of invested capital in the economic activity of agricultural enterprises is argued. The category of the concept of economic growth of enterprises from the standpoint of sustainable growth and the need for functioning based on the involvement of groups of production resources using the basics of investment and innovation provision is generalized. The need for a comprehensive update of the principles and methods of investment support for the activities of agricultural enterprises in the medium-term economic alternative is indicated. Factors restraining the development of investment activities of agricultural enterprises are identified and require immediate resolution. Measures to activate the capitalization processes of the production system of agricultural enterprises are argued. The expediency of reforming the current system of economic relations in agribusiness from the point of view of settling issues of commodity turnover and resource provision of production while building an effective logistics network has been proven.

*Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, забезпечення, розвиток, інвестиції, діяльність, капітал, оцінка, фактори, аналіз, регламентування, ефективність.*

*Key words: agricultural enterprises, provision, development, investment, activity, capital, assessment, factors, analysis, regulation, efficiency.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

При введенні військового стану економіки країни, виробники сільськогосподарської продукції ввійшли в стан стагнації економічної системи що позначилося на ефективності діяльності постачальницької, виробничої, збутової, соціальної сфер їх функціонування. Вплив вказаного зазначення виявляється через низку ризиків системного характеру прояву, котрі не є стабільними та постійно змінюють механізм та напрямки свого впливу. Діяльність сільськогосподарських підприємств перебуває в прямій залежності відносно змін кон'юнктури світового ринку сільськогосподарської продукції та функціонування логістичних мереж збуту продукції. В свою чергу формування рівня собівартості виробленої продукції коригується оточу-

ючим середовищем сільськогосподарського підприємства під впливом вартості вхідної сировини та ресурсів, а також коригується низкою чинників системи регулювання економічних відносин країни. Сповільнення темпів економічного розвитку сільськогосподарських підприємств в середньостроковій господарській альтернативі може призвести до втрати діючих сегментів ринку, суттєвого зниження рівня виробництва та розвитку регресійних процесів системи інноваційного забезпечення підприємств. Вбачається необхідність в докорінній перебудові умов, систем та методів інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств з метою уникнення глобальних впливів стагнації економіки країни та розбудови ефективної взаємовигідної структури логістичного забезпечення сфери реалізації сільськогосподарської продукції та сировини за альтернативними каналами її збуту.

**Таблиця 1. Узагальнення результатів кореляційно-регресійного аналізу умов факторного впливу на рівень інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств за середнім значенням показників в 2019–2022 рр.**

Вид залежності	Рівняння залежності
Масштаби діяльності (валова продукція) підприємства (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = 1568,26 + 0,557X$
Рівень інтенсивності виробництва (обсяг виробничих витрат на 1 га сільськогосподарських угідь) (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = 2,2134 + 0,00017X$
Середньорічний рівень продуктивності праці (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = 73,65 + 0,0047X$
Рівень використання землі підприємства (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = 2,05 + 0,00027X$
Собівартість реалізованої продукції підприємства (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = 957,976 + 0,5816X$
Виручка від реалізації продукції підприємства (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = 645,74 + 0,7454X$
Прибуток від реалізації продукції підприємства (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = -312,2342 + 0,1643X$
Рівень рентабельності виробництва (Y) від обсягу інвестування (X)	$Y = -6,7863 + 0,0041X$

Джерело: власні дослідження авторів на основі застосування статистичних методів дослідження та використання даних Головного управління статистики у Житомирській області за 2019–2022 рр.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-прикладні та методологічні основи інвестиційного забезпечення аграрної сфери економіки взагалі та сільськогосподарських підприємств зокрема на ведено в наукових працях таких вчених як І. Бланк, В. Гордієнко, А. Калашніков, І. Кривов'язюк, Ю. Лупенко, С. Мошенський, О. Носова,, М. Одногор, та ін. Розбудова систем інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств та потенціалу їх розвитку, в деталізації галузевих особливостей функціонування досліджувалася в наукових працях таких вчених як О. Колянко, І. Вінченко, В. Ковальова, В. Кравцова, Н Резніка, А. Сухорукова, Н. Шевченко, — що виявляється в значному теоретико-прикладному внеску відносно проблематики дослідження та містить низку ефектів їх виявлення.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілі дослідження полягають в аналізі та оцінці сучасної системи інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств з метою встановлення майбутніх пріоритетів та напрямів її ефективного функціонування; виявлення суттєвих проблем що перешкоджають якісному інвестиційному забезпеченню та обґрунтування можливих шляхів їх вирішення в середньостроковій господарській альтернативі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В сучасних умовах ефективні інвестиції є основою економічного розвитку сільськогосподарських підприємств та галузі в цілому. Економічний розвиток відноситься до найважливіших понять економічної науки. Економічний розвиток у розумінні Й. Шумпетера, автора "теорії економічного розвитку", "представляє собою зміну траєкторії, за якою здійснюється кругообіг, на відміну від руху в напрямі точки рівноваги". Економічне зростання є лише однією із умов економічного розвитку і не створює його саме по собі. Й. Шумпетер зачіпає питання про нову якість економічного зростання, коли воно виступає умовою та фактором розвитку на відміну від звичайного зростання економіки, що супроводжує економічний кругообіг. Вихід у світ статті американського економіста Р. Солоу "вклад в теорію економічного зростання" став відправною точкою для періоду поглибленої розробки теорії, яку згодом найменуvalи неокласичною теорією економічного зростання. Р. Солоу модифікував виробничу функцію Кобба-Дугласа, ввів в аналіз категорію науково-технічного прогресу, дослідив межі економічного прогресу з позиції вичерпності ресурсів, запропонував методику розрахунків, пов'язаних з матеріалізацією технічних ідей. Зазначена категорія економічного зростання містить функціонал свого вираження через поняття "інвестиційного клімату" та глибини його функціонального розвитку [3; 6, 93–94].

В умовах невизначеності та динамічності соціально-економічного середовища, постійного дефіциту фінансових ресурсів збереження життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливо в результаті створення привабливого інвестиційного клімату, що дозволить нарощувати ефективне виробництво, тобто за умов постійного розвитку підприємства. Узагальнюючи вище зазначене, можемо зробити висновок, що лише підвищення ефективності інвестицій є одним із найголовніших напрямів забезпечення економічного розвитку сільськогосподарських підприємств аграрної сфери, а отже, і сприяння збалансованому розвитку національної економіки країни. У ситуації, що склалася з інвестуванням сільськогосподарського виробництва на інноваційних засадах, реципієнти інвестиційних ресурсів, тобто аграрні підприємства, не

**Таблиця 2. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Житомирської області за 2019–2021 рр.**

Показник	Рік				Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2019 р.	2022 р. до 2021 р.
Рівень рентабельності основних засобів за первісною вартістю, %	1,1	0,3	4,0	5,1	4,0	1,1
Рівень рентабельності основних засобів за залишковою вартістю, %	2,3	0,6	7,2	8,8	6,5	1,7
Рівень рентабельності оборотних засобів, %	6,4	0,8	10,0	9,9	3,5	-0,1
Рівень прибутковості трудових ресурсів, тис. грн/чол.	185,0	256,0	312,0	332,4	147,4	20,4
Рівень прибутковості земельних ресурсів, тис. грн/га	3,2	3,4	3,7	3,8	0,6	0,1
Отримано прибутку з розрахунку на:						
1 грн амортизації, грн	0,14	0,09	0,96	1,12	0,98	0,16
1 грн матеріальних витрат, грн	0,12	0,01	0,15	0,14	0,02	-0,01
1 грн витрат на заробітну плату, грн	0,24	0,06	0,68	0,60	0,36	-0,08

Джерело: власні дослідження авторів на основі даних Головного управління статистики у Житомирській області за 2019–2022 рр.

спроможні самостійно вирішити ситуацію з покращенням інвестиційного клімату та інтенсифікацією інвестування, оскільки основні резерви фінансового оздоровлення аграрної сфери лежать поза їх компетенцією. Це вимагає від держави в особі її уповноважених органів розробки та практичної реалізації таких заходів інвестиційної політики, які б забезпечували привабливість інвестицій як у сільське господарство в цілому, так і в інноваційний його сектор зокрема. При використанні методів статистичного аналізу потоку даних побудовано наступні факторні залежності (табл. 1).

Ефективність використання виробничих ресурсів аграрних підприємств регіону оцінено за системою показників, яка складається з двох підсистем: рентабельності (прибутковості) застосовуваних ресурсів і виробничо спожитих ресурсів. У 2022 р. порівняно із 2019 р. показники рентабельності (прибутковості) застосовуваних виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств зросли. Зокрема, рівень рентабельності основних засобів (за залишковою вартістю) збільшився на 6,5 пунктів і склав 8,8 %; рівень рентабельності оборотних засобів — на 3,5 пункти і склав 9,9 %; рівень прибутковості трудових ресурсів — на 147,4 тис. грн з розрахунку на 1 працівника і становить 332,4 тис. грн; рівень прибутковості земельних ресурсів — на 0,1 тис. грн з розрахунку на 1 га площі земельного використання і становить 3,8 тис. грн.

Показники прибутковості виробничо спожитих ресурсів також характеризуються тенденцію до зростання. Виходячи з чого, сформувано припущення про позитивний вплив чин-

ника ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств регіону на їх економічний розвиток. Враховуючи існуючі проблеми та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств Житомирської області, а також опираючись на результати проведеного соціологічного опитування спеціалістів аграрного сектора області, можна визначити чинники, які перешкоджають забезпеченню економічного розвитку досліджуваних підприємств. Серед них основними є наступні: брак коштів для ведення господарської діяльності; недостатній рівень професійної підготовки керівників сільськогосподарських підприємств у контексті антикризового управління підприємствами; суттєве зростання вартості вхідних каналів ресурсного забезпечення виробництва;

зниження ціни реалізації виробленої продукції; проблеми кадрового забезпечення виробництва та ін. Ситуацію, що склалася, може змінити у позитивну сторону тільки розробка та впровадження ефективних механізмів інвестування сільськогосподарських підприємств. З огляду на це, важливою науковою і практичною задачею є дослідження сучасного стану, технологій та програм інвестування сільськогосподарських підприємств Житомирської області.

У сучасних умовах господарювання як країна в цілому, так і Житомирська область зокрема, постали перед об'єктивною необхідністю активізації інвестиційного процесу. Структурне та якісне оновлення виробництва та створення ринкової інфраструктури відбуваються майже повністю шляхом і за рахунок інвестування. Чим масштабніші обсяги та вища ефективність інвестицій, тим швидше відбувається відтворювальний процес, здійснюються позитивні ринкові перетворення. З іншого боку, недостатнє інвестування веде до втрати конкурентоспроможності національної економіки, занепаду основного капіталу, спаду виробництва та збільшення собівартості продукції. В свою чергу, даний фактор, обумовлює загострення проблеми інвестиційних ресурсів, відтак — зниження інвестиційної активності. Річні обсяги інвестицій у економіку Житомирської області досі залишаються на низькому рівні через несприятливий інвестиційний клімат, що пояснюється недосконалою законодавчою базою, нерозвиненими фондовим ринком та фінансово-кредитною системою, високим позитивним тиском, неефективним використан-

**Таблиця 3. Динаміка обсягу капітальних інвестицій у сільськогосподарські підприємства Житомирської області за 2019–2022 рр., млн грн**

Показники	Рік				Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2019 р.	2022 р. до 2021 р.
Інвестиції у матеріальні активи	3213,5	4352,6	3453,6	2919,5	90,9	84,5
у т. ч.: в основний капітал з них:	2442,1	3645,7	2271,6	1830,5	75,0	80,6
капітальне будівництво	1200	1801,9	1056,7	874,7	72,9	82,8
машини, обладнання та транспортні засоби	1242,1	1843,8	1214,9	955,8	77,0	78,7
у довгострокові біологічні активи тваринництва	25,4	32,1	34,1	26,8	105,5	78,6
в інші необоротні матеріальні активи	36,2	44,3	114,8	106,8	2,9 р.	93,0
у капітальний ремонт	709,8	630,5	1033,1	955,4	134,6	92,5
Інвестиції у нематеріальні активи	25,8	28	19,1	10,4	40,3	54,5
Усього	3239,3	4380,6	3472,7	2929,9	90,4	84,4

Джерело: власні дослідження авторів на основі даних Головного управління статистики у Житомирській області за 2019–2022 рр.

**Таблиця 4. Структура капітальних інвестицій у сільськогосподарські підприємства Житомирської області за 2019–2022 рр., %**

Показники	Рік				Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2019 р.	2022 р. до 2021 р.
Інвестиції у матеріальні активи	99,2	99,4	99,4	99,6	100,4	84,5
у т. ч.: в основний капітал з них:	75,4	83,2	65,4	62,5	82,9	53,0
капітальне будівництво	37,0	41,1	30,4	29,9	80,6	25,3
машини, обладнання та транспортні засоби	38,3	42,1	35,0	32,6	85,1	27,7
у довгострокові біологічні активи тваринництва	0,8	0,7	1,0	0,9	116,7	0,8
в інші необоротні матеріальні активи	1,1	1,0	3,3	3,6	3,6 р.	3,1
у капітальний ремонт	21,9	14,4	29,7	32,6	148,8	27,7
Інвестиції у нематеріальні активи	0,8	0,6	0,6	0,4	44,6	0,3
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-

Джерело: власні дослідження авторів на основі даних Головного управління статистики у Житомирській області за 2019–2022 рр.

ням амортизаційних відрахувань, а також низьким рівнем трансформації заощаджень населення до інвестування, що призводить до відпливу вітчизняних капіталів за кордон та не сприяє залученню іноземних інвестицій в економіку області. З огляду на це, інвестиційний процес потребує постійного поглибленого дослідження, насамперед, з питань обґрунтування інвестиційної стратегії, вибору ефективних форм та напрямів інвестування [4; 8].

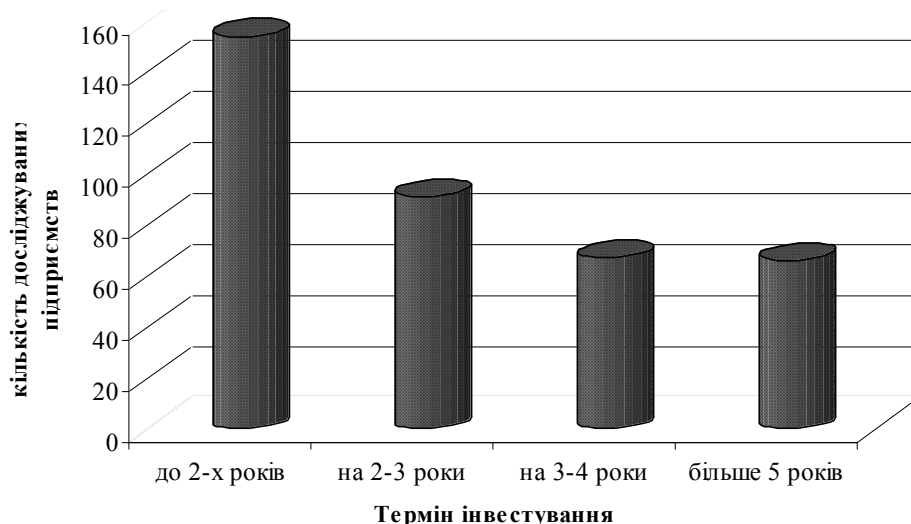
За період 2019–2022 рр. обсяг капітальних інвестицій у підприємства Житомирської області зменшився на 9,2 % і склав 2929,9 млн грн, що зумовлено зменшенням суми інвестицій як у матеріальні активи — на 9,1 % або до рівня 2919,5 млн грн, так і у нематеріальні активи — на 59,7 % або до рівня 10,4 млн грн (табл. 3). Суттєве зниження рівня показників інвести-

ційного забезпечення сільськогосподарських підприємств Житомирської області спостерігається в 2022 р. в порівнянні з 2021 р.

Зменшення обсягу інвестицій у матеріальні активи відбулося за рахунок зменшення суми інвестицій у основний капітал — на 25,0 % або до рівня 1830,5 млн грн, в тому числі у капітальне будівництво — на 27,1 % або до рівня 874,7 млн грн, у машини, обладнання та транспортні засоби — на 23 % або до рівня 955,8 млн грн; суми інвестицій у довгострокові біологічні активи тваринництва зросли — на 5,5 % або до рівня 26,8 млн грн; суми інвестицій в інші необоротні активи зросли — у 2,9 раза або до рівня 106,8 млн грн; суми інвестицій у капітальний ремонт зросли — на 34,6 % або до рівня 955,4 млн грн. Дані зміни в основній частині аналізу не є позитивними, та з огляду на наведену динаміку потребують деталізації за структурою вираження показників (табл. 4).

В обсязі капітальних інвестицій у підприємства Житомирської області за 2019–2022 рр. відбулися наступні зміни: частка інвестицій у матеріальні активи зросла на 0,4 пункти і склала 99,6 %, а частка інвестицій у нематеріальні активи відповідно зменшилася і склала 55,4 %. Частка інвестицій у основний капітал за даний період зменшилася на 17,1 пункти або до рівня 62,5 %, що сталося за рахунок збільшення частки інвестицій у капітальне будівництво — на 48,8 пункти або до рівня 32,6 %. Разом з тим, зросла частка інвестицій у довгострокові біологічні активи тваринництва — на 16,7 пунктів або до рівня 0,9 % та частки інвестицій у капітальний ремонт — 3,6 раза.

Джерелами фінансування інвестицій в основний капітал підприємств Житомирської області є: власні фінансові ресурси і внутрішньогосподарські резерви підприємств; запозичені фінансові ресурси; залучені фінансові кошти, які отримують від продажу акцій, пайових і інших внесків членів трудових колективів; грошові кошти, які централізуються об'єднаннями підприємств в установленому порядку; кошти позабюджетних фондів; кошти державного бюджету, які надаються на безповоротній і поворотній основі; кошти місцевих бюджетів; кошти іноземних інвесторів. Фінансування інвестицій у основний капітал підприємств за рахунок коштів державного бюджету здійснюється лише в тому випадку,



**Рис. 1. Розподіл пріоритетів інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств Житомирської області за терміном інвестування в 2022 р.**

Джерело: власні дослідження авторів на основі результатів даних online-опитування керівників та головних спеціалістів сільськогосподарських підприємств Житомирської області в 2022 р.

коли об'єкти інвестування включені у затверджений перелік з цільових державних програм [10].

У 2022 р. сума іноземних інвестицій склала 55,4 млн грн, що на 13,8 % менше проти 2019 р. Іноземні інвестиції поки не займають помітного місця в джерелах фінансування інвестицій у основний капітал підприємств Житомирської області. Їх обсяг за період 2019—2022 рр. хоч і зріс на 34,6 % проте становить лише 73,1 млн грн. Таким чином, найбільшу частку у структурі обсягу інвестицій в основний капітал підприємств Житомирської області за джерелами фінансування у 2022 р. займають запозичені кошти (кредити банків та інші позики) — 40,6% та власні кошти підприємств і організацій — 46,3 %. Частка коштів державного та місцевого бюджетів становить лише 4,8 %, а частка коштів іноземних інвесторів — 2,4 %.

В 2022 р. частка запозичених коштів зросла на 19,3 % пункти, а власних коштів підприємств і організацій — зменшилася на 16,8 % в порівнянні з 2019 р. Також відбулося зменшення частки коштів державного та місцевого бюджетів в 2022 р. на 5,3 % та частки коштів іноземних інвесторів на 1,9 % у відношенні до 2019 р. Виходячи з чого, можемо зробити висновок, що основним інвестором підприємств Житомирської області стають банківські установи. Сільськогосподарська галузь га ряду з іншими сферами економіки не є привабливою для інвесторів, оскільки для неї характерна сезонність виробництва, велика тривалість періоду обігу капіталу, значна залежність від ґрунтових і

погодних умов, а в останні роки, додалися ще й негативні наслідки світової економічної кризи. Можливості відновлення фактично зруйнованого виробничого потенціалу галузі і забезпечення її економічного розвитку на основі розширеного відтворення залежать, перш за все, від діючої інвестиційної й структурної політики в галузі.

У структурі інвестицій в основний капітал підприємств Житомирської області за видами економічної діяльності частка підприємств сільського господарства, мисливства та лісового господарства у

2022 р. склала 33,3 %, промисловості — 29,1%, торгівлі та ремонту автомобілів, виробів і предметів особистого вжитку — 9,1 %, транспорту та зв'язку — 9,7 %, інших видів економічної діяльності — 18,8 %. За даними проведеного online-опитування керівників та головних спеціалістів сільськогосподарських підприємств в 2022 р. виявлено відповідність в пріоритетах термінів інвестування (рис. 1).

Участь в опитуванні прийняли 374 респонденти, котрі вказали на доцільність інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств з пріоритетним терміном інвестування до 2-х років — 44,4 %; з терміном інвестування 2—3 роки — 22,5 %; з терміном інвестування на 3—4 роки — 16,9 %; з терміном інвестування більше 5 років — 16,4 %. Сутність виявлених характеристик зазначеного опитування полягає в вартості використання інвестиційного ресурсу, котрий в переважній більшості свого забезпечення виражається через запозичені використання. В свою чергу запозичені інвестиційні ресурси стають більш дорогавартісними зі збільшенні строків активної фази їх використання. В ситуації що склалася вказані пріоритетні терміни інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств є доцільними, оскільки в даному випадку суттєво скорочуються ризики втрати інвестованого капіталу.

Важливе значення має удосконалення нормативного забезпечення спільного (консорціумного) кредитування великих інвестиційних проектів декількома комерційними банка-

ми; розбудова національної депозитарної системи, запровадження міжнародних стандартів обліку прав власності на цінні папери та розвиток системи обігу цінних паперів; впровадження нормативно-методичного інструментарію емісії інвестиційних цінних паперів аграрних підприємств для роздрібного продажу індивідуальним інвесторам; забезпечення законодавчого врегулювання емісії боргових цінних паперів на муніципальному рівні з цільовим спрямуванням коштів на реалізацію цілей розвитку аграрної сфери; розширення систем обов'язкового страхування з визначенням чітких гарантій відповідальності страхових компаній та механізмів спрямування їх коштів на інвестиційні цілі; створення інститутів трансферу технологій з науково-технічного сектору в аграрну сферу, формування інфраструктури інноваційної взаємодії для розвитку кооперативних відносин між сільськогосподарським виробництвом та державним науково-технічним сектором; ухвалення спільного нормативно-правового акту щодо спрощеного порядку здійснення валютних операцій з інвестиціями, які спрямовуються у цінні папери українських сільгоспвиробників та їх перебування в обігу на фондових біржах в Україні [1; 7; 9].

У сфері інвестиційної політики сільськогосподарських підприємств необхідно забезпечити реалізацію наступних пріоритетних інституціональних заходів: фіскального стимулювання політики реінвестування доходів; зниження бар'єрів входження на фінансовий ринок, забезпечення вільного руху капіталів і прибутків; створення нормативної бази для заохочення вкладення довгострокових фінансових інвестицій; спрощення режиму реєстрації іноземних та українських інвестицій. Необхідною умовою поліпшення стану інвестиційної діяльності у сільському господарстві є фінансове оздоровлення аграрних підприємств через акумуляцію внутрішніх фінансових ресурсів та залучення сторонніх інвесторів шляхом активізації державної підтримки процесів санації. Основними заходами такої підтримки мають стати: тимчасове звільнення об'єктів санації від сплати фіксованого сільськогосподарського податку; використання виключно на цілі фінансового оздоровлення суми нарахованого податку на додану вартість, часткове списання сум податкової заборгованості із сплати податків; запровадження додаткових пільг стороннім санаторам; удосконалення системи амортизації; спри-

яння першочерговій кредитній підтримці підприємств, які підлягають санації; стимулювання та раціоналізації необхідних виробництв; надання фінансової підтримки депресивним регіонам ведення сільськогосподарського виробництва [2; 5].

Комплексне використання вказаних пропозицій має суттєво вплинути на оптимізацію процесів інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Зростання рівня прибутковості сільськогосподарських підприємств за рахунок підвищення рівня ефективності систем інвестиційного забезпечення створить передумови для розбудови альтернативної логістичної системи їх сталого функціонування.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Тлумачення поняття економічного зростання сільськогосподарських підприємств передбачає функціонал участі інвестиційного їх забезпечення як невід'ємного фактору реалізації. Існуючий стан інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств вказує на чітку динаміку зменшення рівня інвестицій за рахунок дії негативних чинників сформованих в оточуючому економічному середовищі. Зазначені результати кореляційно-регресійного аналізу вказують на прямий та пропорційний зв'язок основних показників ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств відносно рівня та якості їх інвестиційного забезпечення. Виявлені залежності основних показників рівня інвестиційного забезпечення, в розрізі структурних елементів їх використання, вказують на необхідність перебудови існуючої системи інвестування сільськогосподарських підприємств з позиції перебудови існуючих системних зв'язків; міри якості їх реалізації; способів та систем залучення і використання капіталів. Результати проведеного соціометричного опитування керівників та головних спеціалістів сільськогосподарських підприємств вказують на необхідність зменшення періодів можливої реалізації інвестиційних проектів, з позиції дороговартісного використання залучених інвестиційних ресурсів в умовах подовжених періодів їх використання. Зазначені рекомендації щодо оптимізації процесів ефективності інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств мають покладатися на розробку з боку державних та територіальних органів управління дієвих інститу-

ціональних заходів щодо можливого залучення та використанні інвестиційних ресурсів, в т.ч. за джерелами іноземного використання.

Перспективами досліджень є розробка та імплементація теоретико-прикладних систем та механізмів локалізації інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Впровадження принципово нових форм економічних відносин з позиції суттєвого зростання рівня рентабельності майбутніх інвестиційних проектів діяльності сільськогосподарських підприємств. Розробки механізмів та вдосконалення законодавчої сфери відносно господарської діяльності агробізнесу. Всебічної співпраці з закордонними партнерами на взаємовигідних умовах, відносно розбудови принципово нової логістичної системи зв'язку виробничої ланки аграрного сектора економіки з безпосередніми споживачами продукції та сировини.

**Література:**

1. Kozyar N. O. Business basis of investment activity in the agricultural sector of Ukraine. *German International Journal of Modern Science*. 2021. № 4. P. 27—32.

2. Zhang X., Yao G., Vishwakarma S., Musumba M., Heyman A., Davidson E. Quantitative assessment of agricultural sustainability reveals divergent priorities among nations. *One Earth*. 2021. Vol. 4. P. 1262—1277.

3. Близнюк А. О. Інвестиції в сільське господарство України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 2. С. 53—55.

4. Єрмаков Ю. В., Калашнікова Г. О. До питання інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектора України. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 18—24.

5. Зарицька Н. Новий погляд на інвестиції в агробізнес. *Економіст*. 2018. № 2. С. 6—7.

6. Інклюзивний сільський розвиток в Україні : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України Бородіної О. М.; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Київ. 2020. 257 с.

7. Маргасова В., Вдовенко Н. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектора з урахуванням структурних змін для груп суспільних інтересів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 109—119.

8. Мацибора Т. В. Інвестиційний потенціал аграрного сектора України: формування та розвиток. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 49—53.

9. Мельник В., Погріщук О. Інвестиційне забезпечення аграрного сектора: розширення можливостей для України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 3. С. 23—34.

10. Погріщук О. Б. Інвестиційне кредитування в системі інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектора. *Агросвіт*. 2017. № 21. С. 35—40.

**References:**

1. Kozyar, N. (2021), Business basis of investment activity in the agricultural sector of Ukraine, *German International Journal of Modern Science*, Satteldorf, Germany.

2. Zhang, X. Yao, G. Vishwakarma, S. Musumba, M. Heyman, A. and Davidson, E. (2021), Quantitative assessment of agricultural sustainability reveals divergent priorities among nations, *One Earth*, New York, USA.

3. Blyzniuk, A.O. (2017), "Investments in agriculture of Ukraine", *Ekonomika*, vol. 2, pp. 53—55.

4. Yermakov, Yu.V., Kalashnikova, H.O. (2020), "To the issue of investment support for the development of the agricultural sector of Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 2 (42), pp. 18—24.

5. Zarytska, N.A. (2018), "New look at investments in agribusiness", *Economist*, vol. 2, pp. 6—7.

6. Borodina, O.M. (2020), *Inklyuzyvnyj sil's'kyj rozvytok v Ukraini [Inclusive rural development in Ukraine]*, In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

7. Marhasova, V. and Vdovenko, N. (2022), "Investment support for the development of the agrarian sector taking into account structural changes for public interest groups", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (32), pp. 109—119.

8. Matsybora, T.V. (2020), "Investment potential of the agricultural sector of Ukraine: formation and development", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 49—53.

9. Melnyk, V. And Pohrishchuk, O. (2019), "Investment provision of the agricultural sector: expanding opportunities for Ukraine", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3, pp. 23—34.

10. Pohrishchuk, O.V. (2017), "Investment lending in the system of investment support for the development of the agrarian sector", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 35—40.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

УДК 330.341:631.1.016

А. Г. Приб,  
аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0441-5532>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.175

## РОЛЬ СТВОРЕННЯ ЕКОСИСТЕМ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

A. Prib,  
Postgraduate student, National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"

### THE ROLE OF CREATING ECOSYSTEMS FOR STABILIZING ACTIVITIES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY

У статті визначено роль екосистем у стабілізації діяльності в аграрному секторі економіки України. Оцінено вплив криз, спричинених пандемією COVID-19 та російською війною проти України, на господарську діяльність. З'ясовано, що кризи призвели до погіршення результатів діяльності, скорочення обсягів виробництва рослинницької та тваринницької продукції, порушення логістичних ланцюгів, ускладнення технологічних операцій, погіршення умов праці, зниження енерго- та технічної забезпеченості тощо. Обґрунтовано підходи до утворення екосистем аграрного підприємництва. Вказано, що підприємницька екосистема є економічним співтовариство організмів ділового світу, що у процесі свого функціонування підтримують і взаємодоповнюють одне одного та у такий спосіб забезпечують свою господарську діяльність й економічний розвиток. Доведено, що розвиток підприємницьких екосистем дозволить: посилити міжгосподарські зв'язки учасників; оптимізувати ланцюги поставок та логістики; раціоналізувати розподіл та підвищити ефективність використання ресурсів; розвинути аграрний маркетинг; залучати інвестиції та інновації; розвинути інфраструктуру; поліпшити умови праці в аграрному бізнесі тощо.

The article defines the role of ecosystems in stabilizing activities in the agricultural sector of the Ukrainian economy. The impact of the crises caused by the COVID-19 pandemic and Russia's war against Ukraine on economic activity in the agricultural sector of the Ukrainian economy in 2019-2023 is assessed. It has been established that there are two key factors for reducing production in livestock and crop production — extensive (reduction in acreage, number of animals and poultry) and intensive (decrease in plant yields and livestock productivity). Although the strength of influence and the reasons for the occurrence of these factors were different. The crises also led to disruption of supply chains, complexity of the entire complex of technological operations in crop production and partly in livestock production, deterioration of conditions and efficiency of the use of labor resources, and a decrease in the energy and technical availability of production processes.

The article substantiates approaches to the formation of ecosystems of agricultural entrepreneurship in order to stabilize economic activity in times of crises. It is indicated that the entrepreneurial ecosystem is an economic community of organisms of the business world, which in the process of their functioning support and complement each other and thereby ensure their economic activity and economic development. Such an ecosystem may consist of a collection of agricultural producers, suppliers of agricultural machinery, seeds, fertilizers and other raw materials, sellers of agricultural products, subjects of transport, financial, production and service infrastructure, and in some cases even competitors, consumers and other stakeholders. It is indicated that the development of entrepreneurial ecosystems will allow: strengthening inter-farm ties between participants; optimize supply chains and logistics chains; rationalize the distribution and improve the efficiency of resource use; develop agricultural marketing; attract investment and innovation; develop infrastructure; improve working conditions in agricultural business, etc.

*Ключові слова: екосистема підприємництва, бізнес-екосистема, аграрний сектор, аграрні підприємства, криза, дестабілізаційні процеси, пандемія COVID-19.*

*Key words: entrepreneurial ecosystem, business ecosystem, agrarian sector, agrarian enterprises, crisis, destabilizing processes, COVID-19 pandemic.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Функціонування економіки супроводжується періодичними динамічними коливаннями, що

стають наслідком як циклічних криз, так і випадкових дестабілізаційних явищ і процесів. Попри те, що такі коливання давно вже визнаються науковцями і практиками невід'ємним атрибутом економічного життя соціуму й навіть до певної міри розцінюються як "допустимі", тим не менш

вони ускладнюють функціонування господарюючих суб'єктів, обумовлюють зниження сукупного вироблюваного продукту, порушують налагоджені міжгосподарські зв'язки, навіть спричинюють банкрутство окремих підприємств та дефолти цілих держав й призводять до інших негативних наслідків. В останні роки дестабілізація була особливо значимою та різноплановою. Так, у 2020 та частково 2021 рр. українська економіка разом зі світовим господарством потерпала від впливу пандемії COVID-19, а у 2022—2023 рр. — від наслідків війни. Дестабілізація зачепила усі галузі української економіки, проте чи не найбільш болюче позначилася на аграрному секторі. Саме тому економічна наука і практика активно вишуковують шляхи та розробляють інструменти переборення результатів дестабілізації.

Беззаперечним нині визнається те, що шлях переборення наслідків дестабілізації лежить у площині взаємодії та тісної співпраці господарюючих суб'єктів, заснованих на реалізації синергетичних ефектів. В якості інструментів стабілізації використовують кооперацію, вертикальну та горизонтальну інтеграцію, утворення кластерів тощо. Однак, економіка, соціум і соціально-економічні відносини постійно трансформуються і розвиваються, а отже на заміну поширених форм інтеграції і кооперації приходять нові, сучасні і прогресивні, що більш повно відбивають потреби сьогодення. Однією з таких прогресивних форм, стало створення "підприємницьких екосистем", що можуть стати дієвим інструментом економічної стабілізації і розвитку господарюючих суб'єктів у різних сферах, особливо таких чутливих до динамічних коливань, як аграрний сектор економіки.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Саме поняття "екосистеми підприємництва" або "бізнес-екосистеми" є порівняно новим і в світовій економічній науці поширюється упродовж останніх 15—20 років, а до вітчизняної науки лише починає залучатися. Так, зарубіжні учені та представники сучасного ділового світу, зокрема Г. Сарафін, У. Підун, М. Рівз, Б. Золенік, розглядають підприємницькі екосистеми як сукупність бізнесових структур і організацій, що ведуть господарську діяльність та здійснюють бізнес-процеси у взаємозв'язку і взаємодії, досягаючи при цьому передусім особистих цілей [1, 2]. Д. Вайдя вказує, що утворення екосистем забезпечує підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів, раціональний розподіл ресурсів, найповніше інвестиційне забезпечення й багато інших переваг [3]. Подібної точки зору на роль бізнес-екосистем в раціональному використанні ресурсів звертають ува-

гу О. Сазонець та Н. Миськовець, що досліджують їх в руслі Концепції сталого розвитку [4]. О. Алейнікова акцентує увагу на значимості бізнес-екосистем у реалізації стратегічних економічних ініціатив українського Уряду, зокрема щодо їхньої ролі у створенні робочих місць, удосконаленні освіти, підвищенні рівня інноваційності економіки, розвитку підприємництва та підприємницької культури тощо [5]. І. Литвин вказує на роль створення екосистем з огляду на розвиток вітчизняної інноваційної інфраструктури та утворення стартапів [6], а М. Рябоконт — з огляду на поширення інжинірингових шкіл та посилення інновацій [7]. В свою чергу, Г. Чучмай досліджує вплив екосистем на стратегічні зміни в ході еволюції нових підприємств, вирішення управлінських проблем, задоволення потреб ринку, адаптацію і швидке реагування на технологічні і ринкові виклики [8].

Попри розгалужені наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених питання щодо значення екосистем для стабілізації господарської діяльності та забезпечені подальшого розвитку підприємництва залишаються недостатньо вивченими, що й дозволило сформулювати мету й визначити завдання даного дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі екосистем у стабілізації діяльності в аграрному секторі економіки України та обґрунтування підходів до її реалізації. Виходячи з поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- 1) оцінити вплив дестабілізаційних процесів, спричинених пандемією COVID-19 та війною росії проти України, на господарську діяльність в аграрному секторі економіки України у 2019—2023 рр.;
- 2) обґрунтувати підходи до утворення екосистем аграрного підприємництва задля стабілізації господарської діяльності.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрний бізнес в Україні перебуває у доволі складних та нестабільних умовах. Нині, передусім, це спричинене війною росії проти України, а у два роки, що передували війні, дестабілізаційні процеси стали наслідком впливу коронавірусної кризи та пов'язаної з нею пандемії. Як війна, так і попередня пандемія, окреслили нові виклики, вони стали руйнівними для усієї економіки, однак в аграрному секторі наслідки були і залишаються особливо значимими. І це при тому, що саме аграрний бізнес не лише став вагомим складовою економіки, а ще й дієво допомагає посилити вплив нашої держави на міжнародній арені та досягати її суб'єктності.

Як свідчать офіційні дані, оприлюднені Державною службою статистики України [9], війна, що розпочата 24 лютого 2022 р. росією проти України істотно позначилася на усіх сферах життя нашого соціуму, передусім призвела до погіршення умов і результатів господарської діяльності, зниження ділової активності, руйнування економіки.

Так, наприклад, валові збори зернових і зернобобових культур у 2022 р. скоротилися у порівнянні з 2021 р. на 37,4 % і склали 53864 тис. т проти 86010 тис. т., буряків цукрових фабричних — на 8,4 % (9942 тис. т проти 10854 тис. т), соняшника — на 30,9 % (11329 тис. т проти 16392 тис. т), овочевих культур — на 24,4 % (7512 тис. т проти 9935 тис. т.), плодів і ягід — на 10,7 % (1995 тис. т проти 2235 тис. т). Відносно нечутливими виявилися лише валові збори картоплі, які скоротилися лише на 2,1 % (20900 тис. т у 2022 р. проти 21356 тис. т у 2021 р.).

Для порівняння доцільно зазначити, що де в чому подібні тенденції зниження виробництва у рослинництві спостерігалися і під впливом коронавірусної кризи та пандемії у 2020 р. порівняно із 2019 р.

Так, у той період скорочення валових зборів зернових і зернобобових культур сягнуло 13,6 % і склало 64933 тис. т у 2020 р. проти 75143 тис. т. у 2019 р., буряків цукрових фабричних — 10,3 % (9150 тис. т проти 10205 тис. т), соняшника — 14,1% (13110 тис. т проти 15254 тис. т), плодів і ягід — 4,5 % (2024 тис. т проти 2119 тис. т). При цьому знову відносно нечутливим виявилось вирощування картоплі, адже її валовий збір навіть зріс на 2,8 % (20838 тис. т проти 20269 тис. т), а також овочевих культур, де скорочення сягнуло лише 0,4 відсоткових пункти і склало 9653 тис. т проти 9688 тис. т (див. табл. 1).

В обох порівнюваних періодах спільним чинником, що впливав на скорочення валових зборів основних продуктів рослинництва, було зниження урожайності. Адже військова агресія росії у 2022 р., як і оголошена пандемія та політика соціального дистанціювання у 2020 р., ускладнили виконання усіх технологічних операцій у рослинництві (вчасне обприскування, культивування, внесення мінеральних та органіч-

**Таблиця 1. Зміни у рослинництві під впливом криз, пов'язаних з пандемією COVID-19 та війною**

Продукти рослинництва	Роки				Змінюваність ключових характеристик (у %) під впливом:	
	2019	2020	2021	2022	пандемії (2020 р. порівняно з 2019 р.)	Війни (2022 р. порівняно з 2021 р.)
Посівна площа сільськогосподарських культур та площа насаджень плодкових і ягідних культур, тис. га						
Культури зернові та зернобобові	15318	15392	15995	12171	0,48	-23,91
Буряк цукровий фабричний	222	220	227	184	-0,90	-18,94
Соняшник	5928	6457	6622	5293	8,92	-20,07
Картопля	1309	1325	1283	1208	1,22	-5,85
Культури овочеві	452	464	460	378	2,65	-17,83
Плоди та ягоди	225	219	217	193	-2,67	-11,06
Урожайність сільськогосподарських культур, плодів та ягід, ц / га						
Культури зернові та зернобобові	49,1	42,5	53,9	45,8	-13,44	-15,03
Буряк цукровий фабричний	461	416	479	541	-9,76	12,94
Соняшник	25,6	20,2	24,6	21,6	-21,09	-12,20
Картопля	155	157	166	174	1,29	4,82
Культури овочеві	214	207	215	200	-3,27	-6,98
Плоди та ягоди	108,1	105,6	117,3	116,1	-2,31	-1,02
Валові збори сільськогосподарських культур, плодів та ягід, тис т						
Культури зернові та зернобобові	75143	64933	86010	53864	-13,59	-37,37
Буряк цукровий фабричний	10205	9150	10854	9942	-10,34	-8,40
Соняшник	15254	13110	16392	11329	-14,06	-30,89
Картопля	20269	20838	21356	20900	2,81	-2,14
Культури овочеві	9688	9653	9935	7512	-0,36	-24,39
Плоди та ягоди	2119	2024	2235	1995	-4,48	-10,74

Джерело: обчислено на основі даних Державної служби статистики України [9].

них добрив, вчасний збір урожаю тощо), що й призвело до змінення урожайності. Однак, слід зауважити, що вплив цього чинника в період пандемії був значно більш відчутним. Зокрема, урожайність соняшника в період пандемії скоротилася на 21,1 %, тоді як у воєнний час — на 12,2 %, плодів і ягід на 2,3 % порівняно з 1,0 %. Водночас урожайність цукрових буряків у пандемію скоротилася на 9,8 %, тоді як у воєнний час зросла на 12,9 %, картоплі зросла на 1,3% та 4,8 % відповідно. Лише динаміка урожайності овочевих та зернових і зернобобових культур виявилася нетиповою і знижувалася у воєнний час більш помітно, ніж у період пандемії. Відповідно овочевих культур скоротилася на 3,3 % та 7,0 %, зернових і зернобобових культур — на 13,4 % та 15,0 %.

Однак, у воєнний час додатковим впливовим чинником зниження валових зборів була втрата суттєвих площ посівів. Так, якщо у період пандемії незначно скоротилася площа посівів буряків цукрових фабричних (0,9 %) та плодів і ягід (2,7 %), й при цьому площа зернових і зернобобових культур, картоплі і овочів незначно збільшилася, а соняшника зросла аж на 8,9 %, то у воєнний період втрати площі посівів були значними по всіх групах рослинницьких продуктів. Зокрема зернових і зернобобових культур — на 23,9 % у 2022 р. порівняно з 2021 р., буряків цукрових фабричних — 18,9%, соняшнику — 20,1 %, картоплі — 5,9 %, овочевих культур — 17,8 %, насаджень плодкових і ягідних — 11,1 %.

Періоди дестабілізації негативно позначилися і на виробництві продукції тваринництва. Так,

**Таблиця 2. Зміни у тваринництві під впливом криз, пов'язаних з пандемією COVID-19 та війною**

Продукти тваринництва	Роки				Змінюваність ключових характеристик (у %) під впливом:	
	2019	2020	2021	2022	пандемії (2020 р. порівняно з 2019 р.)	Війни (2022 р. порівняно з 2021 р.)
Кількість сільськогосподарських тварин, тис. голів (птиці, млн голів)						
Велика рогата худоба – усього	3332,9	3092,0	2874,0	2644,0	-7,2	-8,0
у т. ч. корови	1919,4	1788,5	1673,0	1544,0	-6,8	-7,7
Свині	6025,3	5727,4	5876,2	5608,8	-4,9	-4,6
Вівці та кози	1268,6	1204,5	1140,4	1094,3	-5,1	-4,0
Птиця, млн голів	211,7	220,5	200,7	202,2	4,2	0,7
Виробництво основних видів продукції тваринництва						
М'ясо (у забійній масі), тис.т	2492,4	2477,5	2438,3	2206,7	-0,60	-9,5
Молоко, тис.т	9663,2	9263,6	8713,9	7767,7	-4,14	-10,9
Яйця, млншт	16677,5	16167,2	14071,3	11921,8	-3,06	-15,3
Вовна, т	1734	1573	1497	1237	-9,28	-17,4

Джерело: обчислено на основі даних Державної служби статистики України [9].

у 2020 р. порівняно із 2019 р. під впливом коронавірусної кризи виробництво м'яса всіх видів у забійній вазі скоротилося на 0,6 % (2478 тис. т у 2020 р. порівняно з 2492 тис. т у 2019 р.), молока — на 4,1 % (відповідно 9264 тис. т. проти 9663 тис. т), яєць — на 3,1 % (16167 млн шт проти 16678 млн шт), вовни — на 9,3 % (1573 т проти 1734 т). Можна констатувати, що вплив коронавірусної кризи на виробництво основних продуктів тваринництва був менш відчутним, ніж у рослинництві.

Однак, вплив війни і у тваринництві був неймовірно потужним і значно перевищив вплив пандемії. Так, виробництво м'яса всіх видів у забійній вазі скоротилося на 9,5 % (2207 тис. т у 2022 р. порівняно з 2438 тис. т у 2021 р.), молоко — на 10,9 % (відповідно 7768 тис. т. проти 8714 тис. т), яєць — на 15,3 % (11922 млн шт проти 14071 млн шт), вовни — на 17,4 % (1237 т проти 1497 т). Як у 2020 р., так і у 2022 р. у порівнянні з попереднім роком скорочувалося поголів'я тварин. Проте, таке скорочення в обох випадках було порівняно ідентичним (див. табл. 2).

Важливо відзначити, що у тваринництві, як і у рослинництві діяли два ключові чинники скорочення виробництва — екстенсивний (зменшення посівних площ та поголів'я) та інтенсивний (зниження врожайності рослин і продуктивності худоби). На відміну від рослинництва, у війні провідним чинником погіршення виробництва у тваринництві стало зниження продуктивності худоби — інтенсивний чинник, тоді як у рослинництві екстенсивний — скорочення площі сільськогосподарських угідь, рілля і посівів внаслідок окупації ворожими військами частини територій та унеможливлення для товаровиробників вести повноцінну господарську діяльність і прифронтових територіях, "сірій зоні" тощо. Наочне порівняння (див. рис. 1) впливу дестабілізаційних процесів, спричинених пандемією COVID-19 та війною, на господарську

діяльність в аграрному секторі економіки України беззаперечно демонструє переважачий негативний вплив останніх. Однак по-при різницю причин і наслідків означені дестабілізаційні чинники і процеси проявили частково східні проблеми і реакції аграрного бізнесу.

Так, у періоди дестабілізації при як виникненні коронавірусної кризи, так і з початком війни на українській території, в аграрному бізнесі проявилось багато подібних проблем — порушилися логістичні ланцюги поставок як сільськогосподарської техніки, сировини і матеріалів від постачальників до товаровиробників, так і готової продукції від товаровиробників до споживачів або проміжних учасників ринку, ускладнилося забезпечення повного комплексу технологічних операцій у рослинництві й частково у тваринництві, погіршилися засади використання трудових ресурсів, а також знизилася енергозабезпеченість виробничих процесів, особливо у зв'язку з війною, з'явилися чисельні факти втрати, псування або погіршення технічного стану майнових ресурсів тощо.

Дослідження показало, що сучасні підходи до вирішення проблем стабільного розвитку аграрного бізнесу в Україні мають засновуватися на утворенні та активному поширенні підприємницьких екосистем. За своєю суттю означені екосистеми представляють собою економічне співтовариство організацій ділового світу, що у процесі свого функціонування підтримують і взаємодоповнюють одне одного та у такий спосіб забезпечують свою господарську діяльність й економічний розвиток. Тобто це симбіотична сукупність аграрних товаровиробників, постачальників сільськогосподарської техніки, насіння, добрив та іншої сировини і матеріалів, продавців виробленої аграрної продукції, суб'єктів транспортної, фінансової, виробничої та обслуговуючої інфраструктури, а в окремих випадках навіть конкурентів, споживачів та інших зацікавлених у розвитку аграрного бізнесу сторін.

Розвиток підприємницьких екосистем дозволить:

- утворити міцні міжгосподарські зв'язки суб'єктів, задіяних у реалізації аграрного бізнесу та виробництві сільськогосподарської продукції;
- оптимізувати ланцюги поставок продуктів харчування та загалом сільськогосподарських

продуктів, у тому числі через раціоналізацію і розвиток логістичних ланцюжків щодо постачання засобів виробництва та реалізації виробленої продукції;

— раціоналізувати розподіл технічних, технологічних, організаційних, фінансових, трудових та інших ресурсів в середині аграрного бізнесу та забезпечити збільшення ефективності їх використання;

— розвинути маркетингову діяльність господарюючих суб'єктів, що стануть учасниками екосистеми, з урахування потреб і вимог ринку, його кон'юнктури та визначальних трендів на засадах сучасних маркетингових підходів й технологій просування;

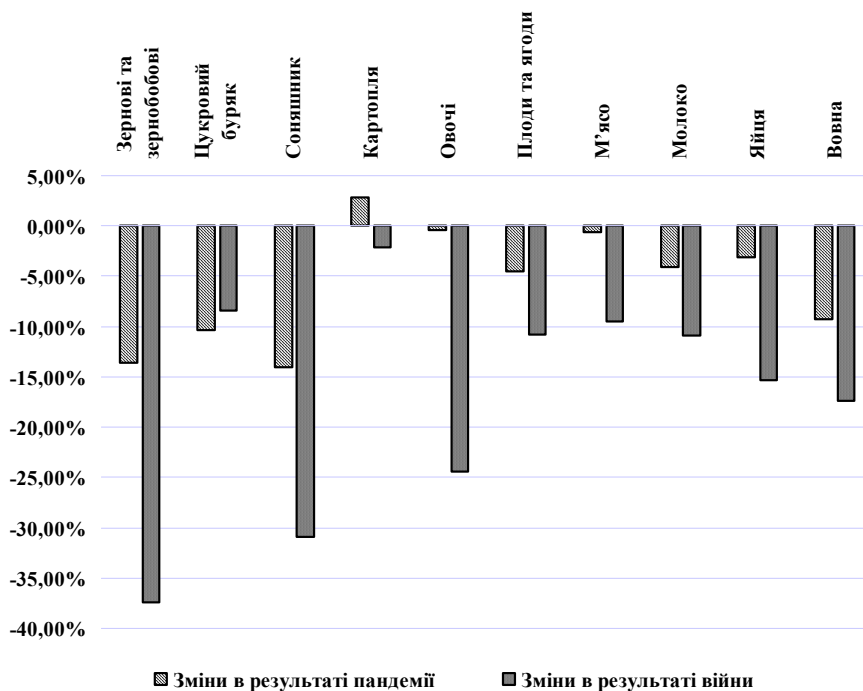
— посилити та спростити залучення інвестицій, у тому числі за рахунок власних коштів учасників екосистеми, а також кредитних коштів для фінансування виробничих, маркетингових та інших проєктів у межах виробничо-господарської діяльності учасників екосистеми;

— активізувати процеси залучення і впровадження інновацій в аграрний бізнес як виробничо-технічного, так і організаційно-управлінського, маркетингового, фінансового характеру;

— посприяти розвитку усіх видів інфраструктури в сільськогосподарському виробництві та у сільській місцевості;

— поліпшити умови праці в аграрному бізнесі на основах інноватизації виробничих процесів тощо.

Також екосистеми підприємництва в аграрному бізнесі України можуть суттєво посприяти розвитку сільських територіальних громад, посилити цифровізацію бізнесу та забезпечити перехід на широке використання ІТ-технологій, розширити та модернізувати набір інструментів для здійснення інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки, у тому числі через залучення криптовалют, розвиток крауфандінгових платформ, використання токенів, суттєво сприяти вирішенню логістичних проблем через посилення інфраструктури, забезпечити поліпшення використання трудових ресурсів тощо. Таким чином, підприємницькі екосистеми слугуватимуть підґрунтям для вирішення проблем розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни, у повоєнний час, а також у разі поширення найрізноманітніших дестабілізаційних про-



**Рис. 1. Порівняльна характеристика змін у виробництві ключових сільськогосподарських продуктів, що сталися під впливом криз у 2019—2022 рр.**

Джерело: обчислено та сформовано на основі даних Державної служби статистики України [9].

цесів і явищ, у тому числі й в умовах загрози виникнення нових пандемій та пов'язаних із їхнім впливом проблем.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аграрний бізнес в Україні в останні роки функціонує у нестабільних умовах внаслідок впливу війни, а також пандемії COVID-19. Дестабілізаційні процеси призвели до погіршення результатів господарювання, скорочення обсягів виробництва рослинницької та тваринницької продукції як через інтенсивні, так і через екстенсивні виробничі чинники, порушення логістичних ланцюгів, ускладнень щодо забезпечення повного комплексу технологічних операцій у рослинництві й частково у тваринництві, погіршення умов і ефективності використання трудових ресурсів, зниження енергетичної та технічної забезпеченості виробничих процесів тощо.

Як війна, так і попередня пандемія, окреслили нові виклики, для подолання яких потрібно науково обґрунтувати, розробити та впровадити у практику принципово нові підходи вирішення проблем, пов'язані з утворенням і розвитком екосистем аграрного підприємства. Такі екосистеми доцільно розуміти як економічне співтовариство організмів ділового

світу, що у процесі свого функціонування підтримують і взаємодоповнюють одне одного та у такий спосіб забезпечують свою господарську діяльність й економічний розвиток. Це важливо для усього національного господарства нашої держави, однак в аграрному секторі набуло особливої значимості, оскільки саме аграрний бізнес є ваговою складовою економіки та дозволяє суб'єктно підходити до формування власного впливу на міжнародних ринках.

Перспективними напрямками по дальших наукових розвідок щодо розвитку підприємницьких екосистем в аграрному секторі економіки України є наукове обґрунтування, апробація та практичне впровадження методів і інструментів налагодження співпраці і взаємодії господарюючих суб'єктів, що мають стати учасниками екосистеми, розробка оптимальних моделей екосистем залежно від специфіки виробництва, територіального розміщення та складу учасників тощо.

#### Література:

1. Sarafin G. What business ecosystem means and why it matters. EY Global Alliance and Ecosystem Leade, 2021. URL : [https://www.ey.com/en\\_ua/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_ua/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters) (Дата звернення 27.08.2023).
2. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. What Is Your Business Ecosystem Strategy? Boston Consulting Group. URL : <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (Дата звернення 15.09.2023).
3. Vaidya D. Meaning of Business Ecosystem. Wall Street Mojo : Investment Banking Resources / Economics Resources / Business Ecosystem. URL : <https://www.wallstreetmojo.com/business-ecosystem/> (Дата звернення 08.09.2023).
4. Сазонець О. М., Миськовець Н. П. Теоретичні основи здійснення корпоративного підприємництва на основі використання екосистем. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 144—148.
5. Алейнікова О. В. Культурно-ціннісна трансформація України: розвиток екосистеми підприємництва. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 20. С. 143—155.
6. Литвин І. В. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія створення та сучасність. Молодий вчений. 2019. № 1 (2). С. 476—482.
7. Рябоконт М. В. Створення екосистеми підтримки інноваційного підприємництва на базі інжинірингових шкіл. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 51—61.

8. Чучмай Г. Ю. Розвиток сучасних форм підприємництва в глобальній інноваційній екосистемі. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2016. Вип. 5. С. 116—118.

9. Статистична інформація : Економічна статистика / Економічна діяльність / Сільське, лісове та рибне господарство. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення 12.09.2023).

#### References:

1. Sarafin, G. (2021), "What business ecosystem means and why it matters", EY Global Alliance and Ecosystem Leade, available at: [https://www.ey.com/en\\_ua/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters](https://www.ey.com/en_ua/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters) (Accessed 27 Aug 2023).
  2. Pidun, U. Reeves, M. and Zoletnik, B. (2022), "What Is Your Business Ecosystem Strategy?", Boston Consulting Group, available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (Accessed 15 Sep 2023).
  3. Vaidya, D. (2023), "Meaning of Business Ecosystem", Wall Street Mojo : Investment Banking Resources / Economics Resources / Business Ecosystem, available at: <https://www.wallstreetmojo.com/business-ecosystem/> (Accessed 8 Aug 2023).
  4. Sazonets, O. M. Myskovets, N. P. (2016), "Theoretical foundations of corporate entrepreneurship based on the use of ecosystems", Biznes Inform, vol. 11, pp. 144—148.
  5. Aleinikova, O. V. (2022), "Cultural and value transformation of Ukraine: development of the entrepreneurship ecosystem", Visnyk pisliadyplomoi osvity. Seriiia : Sotsialni ta povedinkovi nauky, vol. 20, pp. 143—155.
  6. Lytvyn, I. V. (2019), "Ecosystem of start-up entrepreneurship in Ukraine: history of creation and modernity", Molodyi vchenyi, vol. 1 (2), pp. 476—482.
  7. Riabokon, M. V. (2019), "Creation of an ecosystem of support for innovative entrepreneurship on the basis of engineering schools", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13, pp. 51—61.
  8. Chuchmai, H. Yu. (2016), "Development of modern forms of entrepreneurship in the global innovation ecosystem", Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia : Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm, vol. 5, pp. 116—118.
  9. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2023), "Statistical information / Economic statistics / Economic activity / Agriculture, forestry and fishing", available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (Accessed 12 Sep 2023).
- Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.*