

АГРОСВІТ

№15 серпень 2024

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

Кадирус Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Каткова Наталя Володимирівна, кандидат економічних наук, 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 Анзорович (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 Бізнес-технологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П. Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

Курбачька 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

Сегеда 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.

№ 15 серпень 2024 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 KB № 23728-13568ПР 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

www.nayka.com.ua

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 01.08.24 р.

Підписано до друку 01.08.24 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 12.9

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення №0108/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© АгроСвіт, 2024



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

№ 15 серпень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Андрейченко А. В., Журило С. С.

Економічна міцність сільськогосподарського підприємництва як засада ефективності розвитку агропромислового комплексу України 3

Проскура В. Ф., Королович О. О., Ліба Н. С.

Особливості управління спільними функціями з виробництва кіберспортивного продукту у межах об'єднань кіберспортивних клубів 9

Федірець О. В., Орлова О. М., Іващук О. А.

Моделювання системи управління інноваційно орієнтованими суб'єктами агропродовольчої сфери 15

Сенишин О. С., Хіч Р. Я.

Державна підтримка розвитку молочної промисловості в Україні як основний елемент системи стратегічного маркетингового планування 23

Сиротюк Г. В.

Людський капітал як основа соціально відповідального бізнесу в аграрному секторі 36

Цвях О. М.

Вартісні характеристики сільськогосподарських земель в умовах глобальних викликів: досвід країн ЄС 44

Печко В. С., Костенко В. М., Гриник Р. І.

Державна фінансова підтримка галузей виноградарства та садівництва в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення 50

Коваль Н. І., Коваль А. В.

Специфіка нарахування та облікового відображення авансу заробітної плати 58

Поросінін А. Т.

Теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві 63

Дідух С. В.

Удосконалення корпоративного управління як важливий напрям підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств 71

Курило Ю. А.

Удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства 80

Морозов О. А.

Стратегічні підходи до максимізації прибутковості підприємств 89

Іванов К. Р.

Модельна оцінка зв'язку показників ринку праці та міграційних процесів в Україні 96

№ 15 / 2024

CONTENTS:

Andreichenko A., Zhurylo S.

THE ECONOMIC STRENGTH OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP AS THE BASIS OF THE EFFICIENCY OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE 3

Proscura V., Korolovych O., Liba N.

FEATURES OF JOINT FUNCTIONS MANAGEMENT IN ESPORTS PRODUCT PRODUCTION WITHIN ESPORTS CLUB ASSOCIATIONS 9

Fedirets O., Orlova O., Ivashchuk O.

MODELING OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATION-ORIENTED SUBJECTS OF THE AGRO-FOOD SECTOR 15

Senyshyn O., Khich R.

STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY IN UKRAINE AS THE MAIN ELEMENT OF THE STRATEGIC MARKETING PLANNING SYSTEM 23

Syrotiuk H.

HUMAN CAPITAL AS THE BASIS OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN THE AGRICULTURAL SECTOR 36

Tsvyakh O.

VALUE CHARACTERISTICS OF AGRICULTURAL LAND IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES: THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES 44

Pechko V., Kostenko V., Hrynyk R.

STATE FINANCIAL SUPPORT FOR VITICULTURE AND HORTICULTURE IN UKRAINE: PROBLEMS AND SOLUTIONS 50

Koval N., Koval A.

SPECIFICATIONS OF ACCOUNTING AND ACCOUNTING DISPLAY OF SALARY ADVANCE 58

Porosinin A.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF TEAM DEVELOPMENT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE 63

Didukh S.

IMPROVEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE AS AN IMPORTANT DIRECTION OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF JOINT-STOCK COMPANIES 71

Kurylo Yu.

IMPROVEMENT OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF SITUATIONAL MANAGEMENT STRATEGY AT AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT LEVELS 80

Morozov O.

STRATEGIC APPROACHES TO MAXIMIZING ENTERPRISE PROFITABILITY 89

Ivanov K.

MODEL ASSESSMENT OF THE RELATIONSHIP OF LABOR MARKET INDICATORS AND MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE ... 96

УДК 332.14

А. В. Андрейченко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1854-9099>
С. С. Журило,
к. ю. н.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4355-5060>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.3

ЕКОНОМІЧНА МІЦНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЗАСАДА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

A. Andreichenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Law and Business Management, Odesa National University of Economics
S. Zhurylo,
PhD in Law

THE ECONOMIC STRENGTH OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP AS THE BASIS
OF THE EFFICIENCY OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL
COMPLEX OF UKRAINE

Стаття присвячена аналізу питань щодо такої засади ефективності розвитку агропромислового комплексу України, як економічна міцність сільськогосподарського підприємництва.

Зроблено висновок про те, що проблематика дослідження теми щодо економічної міцності сільськогосподарського підприємництва як засади ефективності розвитку агропромислового комплексу України включає широкий спектр економічних, технологічних, соціальних та політичних викликів. Вивчення та вирішення цих проблем є ключем до забезпечення стабільного та ефективного розвитку аграрного сектору, що, у свою чергу, сприятиме економічному зростанню та підвищенню рівня життя в Україні.

Зазначається, що важливим елементом економічної міцності є раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій, а також розвинені системи управління та маркетингу. Сприяючи сталому розвитку та забезпечуючи стабільність прибутковості, сільське господарство стає не лише джерелом економічного зростання, але й важливим ланком в системі забезпечення стійкості всього суспільства.

Підкреслено, що впровадження заходів, спрямованих на підтримку економічної міцності сільськогосподарських підприємств, потребує комплексного підходу з боку держави, бізнесу та наукових установ. Такий підхід дозволяє створити умови для високоефективного та сталого розвитку агропромислового комплексу України, сприяючи впровадженню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого економічного росту.

The article is devoted to the analysis of issues related to the basis of the effectiveness of the development of the agro-industrial complex of Ukraine, such as the economic strength of agricultural entrepreneurship.

It is noted that the economic strength of agricultural entrepreneurship acts not only as an element of the structure of the agro-industrial complex, but also as a key factor determining its competitiveness and ability to adapt to changes in the internal and external environment. Ensuring the stability and efficiency of enterprises plays a critical role in ensuring food security, economic development and improving the quality of life of the rural population.

It was concluded that the problem of research on the topic of the economic strength of agricultural entrepreneurship as the basis of the effectiveness of the development of the agro-industrial complex of Ukraine includes a wide range of economic, technological, social and political challenges. Studying and solving these problems is the key to ensuring stable and effective development of the agricultural sector, which, in turn, will contribute to economic growth and raising the standard of living in Ukraine.

It is noted that an important element of economic strength is the rational use of resources, the introduction of modern technologies, as well as developed management and marketing systems. Contributing to sustainable development and ensuring the stability of profitability, agriculture becomes not only a source of economic growth, but also an important link in the system of ensuring the sustainability of the entire society.

It is emphasized that the implementation of measures aimed at supporting the economic strength of agricultural enterprises requires a comprehensive approach from the state, business and scientific institutions. This approach allows creating conditions for highly efficient and sustainable development of the agro-industrial complex of Ukraine, contributing to the introduction of innovations, increasing competitiveness and ensuring sustainable economic growth.

Ключові слова: розвиток країни, бізнес, економічний розвиток, фінансовий добробут, розвиток агропромислового комплексу, сільськогосподарське підприємництво, економічна міцність підприємництва.

Key words: development of the country, business, economic development, financial well-being, development of agro-industrial complex, agricultural entrepreneurship, economic strength of entrepreneurship.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний економічний і науково-технічний прогрес аграрного сектора проявляється у глобалізації ринку, загостренні конкуренції між виробниками, збільшенні кількості висококваліфікованих працівників, розвитку технологічного виробництва та поширенні оперативної інформації.

Дослідження питань економічної міцності сільськогосподарського підприємництва як засади ефективності розвитку агропромислового комплексу України обґрунтовується певною проблематикою, яка відображається в наступному: по-перше, економічні виклики, до яких можна віднести інфляцію, коливання валютного курсу та недостатність фінансування; по-друге, вплив на ситуацію дії правового

режиму воєнного стану, зокрема, має місце руйнування інфраструктури, загроза життю і здоров'ю працівників у зонах конфлікту, тимчасова або постійна втрата доступу до оброблюваних земель; по-третє, проблеми інфраструктури, в тому числі логістичні проблеми (поганий стан доріг і транспортних шляхів ускладнює доставку продукції), недостатня кількість сучасних складських приміщень для зберігання продукції; по-четверте, проблеми технологічного розвитку, зокрема, використання застарілої техніки і обладнання, а також недостатнє впровадження сучасних технологій, таких як цифрове землеробство, автоматизація процесів; по-п'яте, проблеми державної підтримки, в тому числі часті зміни в законодавстві та регуляторних актах, обме-

женість державних субсидій; високий рівень бюрократичних процедур, що ускладнює отримання допомоги тощо.

Отже, дослідження окресленої теми є надзвичайно актуальним в сучасних умовах та сприятиме визначенню стратегій та заходів, необхідних для підвищення економічної стійкості аграрного сектору, що, у свою чергу, забезпечить стабільний та ефективний розвиток агропромислового комплексу України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідженню питань економічної міцності сільськогосподарського підприємництва в літературі приділяється певна увага. Зокрема, можна відзначити публікації таких науковців, як: Балкін С. [2], Вініченко І. [3], Драбчук Н. [5], Малік М. [7; 9], Пасічник Ю. [8], Судомир С. [10], Урба С. [11] та ін. Разом з тим, в умовах сьогодення дані питання потребують додаткового дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в аналізі питань щодо такої засади ефективності розвитку агропромислового комплексу України, як економічна міцність сільськогосподарського підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного виробництва передбачає створення умов для зростання продуктивності сектору на основі принципів сталого розвитку та гармонійного поєднання різних галузей сільського господарства і типів господарств (великих, середніх та малих). Кожне з них повинно зайняти відповідну ринкову нішу, що відкриває можливості для ефективного використання земельних ресурсів та забезпечує рівний доступ виробників до інновацій в сферах техніки, технологій, фінансів, ринкової інфраструктури та експорту продукції.

Сільськогосподарське виробництво тісно пов'язане з підприємницькою діяльністю, що є основою розвитку ринкових відносин та основним джерелом доходів більшості мешканців сіл [6].

На сучасний момент розвиток сільськогосподарського підприємництва супроводжується численними труднощами та проблемами. Головною причиною цього є низька конкурентоздатність, обмежені ресурси для інноваційного та інвестиційного росту підприємств, а також вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища.

Один з ключових шляхів виходу сільськогосподарського виробництва із кризи — це розвиток внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції, за допомогою збільшення закупівельної спроможності населення.

Рівень і якість життя людей, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток підприємств взаємопов'язані і взаємообумовлені. Зміна пріоритетів та параметрів кожного з них вимагає відповідних змін у параметрах інших пріоритетів [11, с. 40].

Розвиток сільськогосподарського сектора економіки пропонується здійснювати, враховуючи екологічні, соціальні та економічні показники. Основний акцент слід робити: "на пріоритетності екологічного стану та соціального розвитку, особливо при високому рівні життя працюючих, з урахуванням реальної заробітної плати та соціальної сфери" [1].

Судомир С.М. зазначає, що "обґрунтування та розробка механізмів сталого розвитку сільських територій у сучасних умовах повинні базуватися на принципах синергетичної теорії для забезпечення самоорганізації та еволюції соціально-економічних параметрів сільських територій. Застосування синергетичного підходу для дослідження розвитку сільських територій виправдане також їх історико-еволюційною природою. Упродовж багатьох років неформальні інститути розвитку сільського суспільства були націлені на безкорисливість, патріотизм, турботливість та господарність. Такий контекст визначався високою синергією й забезпечував колективну вигоду, яка, по суті, представляла індивідуальну вигоду кожного" [11, с. 262].

Для досягнення позитивного синергетичного ефекту необхідно, щоб вектори економічного, екологічного та соціального розвитку проявляли тенденцію до зростання. Цей результат може бути досягнутий лише шляхом створення ефективного механізму забезпечення синергетичної взаємодії між векторами сталого розвитку сільських територій.

Суттєвим викликом для стійкості галузі є зменшення кількості малих господарств — суб'єктів підприємництва. Протягом періоду з 2010 по 2017 роки кількість фермерських господарств в Україні скоротилась на 21,5%.

Зниження кількості невеликих аграрних господарств в Україні є результатом негативних політичних та соціально-економічних процесів, таких як втрата частини території, зменшення державної підтримки, зростання впливу великих інтегрованих структур на аграрний сектор та інших чинників.

Розв'язання соціально-економічних проблем, що виникають у зв'язку з цими викликами, можливе за умови активізації підприємницької ініціативи, включаючи отримання суспільної підтримки шляхом впровадження державної програми розвитку сімейних ферм як особливої форми аграрної підприємницької діяльності. Для цього держава повинна впровадити економічні механізми та стимули, які б підштовхували господарства населення реєструватися як сімейні фермерські господарства. Це включає створення пільгових умов для реєстрації, спрощений облік та прозору систему оподаткування. Ця система повинна ясно демонструвати всі переваги та перспективи даної форми господарювання, зокрема доступ до кредитних ресурсів, можливості розвитку, технічного й технологічного оновлення, отримання вищого доходу від продажу продукції та виступати основою для оживлення сільських територій.

Наявність сприятливого підприємницького середовища в сільських районах має беззаперечно позитивний вплив на розвиток бізнесу, який виступає ключовим джерелом формування трудових та фінансових ресурсів для сільської території [7, с. 64]. Це проявляється у забезпеченні зайнятості сільського населення, сприяючи підвищенню їхнього рівня життя, а також у сплаті податків, як джерела формування бюджетів сільських громад.

В сучасних умовах: "розвитку вітчизняного сільського господарства, при наявності плідних земель, вигідного географічного положення країни, сприятливих кліматичних умов та доступної робочої сили в сільських районах, не вистачає для досягнення високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках" [1].

Умови ринкового господарювання вимагають активного використання організаційних заходів для підвищення ефективності виробництва. Значущу роль в управлінні господарством в сфері виробництва відіграє активізація регулюючої функції держави та зміцнення людського фактору. Особливу важливість в управлінській діяльності у сфері виробництва має господарський механізм.

Несприятлива ситуація в аграрному секторі переважно виникла через недосконалу організацію виробництва та управління, допущені помилки під час аграрної реформи, обмежені ресурси та неефективне їх використання, а також низьку дієвість господарського механізму і т.д.

Однією з гострих проблем в агропромисловому виробництві є відсутність належних інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання. Таким чином, ключовим завданням у рамках державної політики щодо розвитку аграрного господарювання є створення правової та економічної мотивації для подальшого розвитку інтеграції та ефективних форм господарювання.

Забезпечення стабільного та ефективного аграрного виробництва, а також раціональне використання ресурсного потенціалу, вимагає впровадження ефективних механізмів регулювання процесів відтворення в агропромисловому комплексі.

В управлінській діяльності у виробничій сфері велике значення має господарський механізм, також відомий як механізм господарювання, особливо в контексті функціонування ринкової економіки.

Однією з ключових умов для ефективного роботи механізму господарювання є наявність відповідної законодавчої бази, оскільки успішне функціонування економіки аграрного сектору неможливе в умовах невизначеності та розгалуженого тіньового ринку. При правильній формуванні законодавчо-правової бази державне регулювання попиту та пропозицій на ринку може бути менш активним і вимагає подальших удосконалень.

З ростом товарного виробництва, монополізації та конкуренції обмежені можливості ринкового механізму. Недоліки у системі управління економікою під час проведення ринкової трансформації стали однією з ключових причин тривалої економічної кризи в країні, оскільки механізми ринкової економіки не були вчасно впроваджені після відмови від адміністративних методів. Таким чином, виникає необхідність у зміцненні ролі держави в регулюванні економіки.

Гальчинський А. зазначає: "з розвитком ринкової економіки постають економічні, соціальні та екологічні проблеми, які неможливо вирішити без активного втручання держави. В сучасних умовах важливість переходить від переважно монетаристських до новокейнсіанських інструментів економічної політики, що вказує на відмову від політики невтручання в механізми ринкового регулювання" [4, с. 6].

Ефективний розвиток агропромислового комплексу України не можливий без економічної міцності сільськогосподарського підприємства. Дане питання набуває особливої актуальності в умовах сьогодення, зокрема з огляду на виклики, спричинені воєнним станом.

Ефективний розвиток агропромислового комплексу України можливий завдяки низці стратегічних заходів. Сюди можна віднести: впровадження сучасних технологій (використання дронів, GPS-технологій, автоматизованих систем управління фермами для підвищення продуктивності та зниження витрат; інновації в сільськогосподарській техніці (впровадження сучасних тракторів, комбайнів, систем зрошення та іншої техніки); розвиток інфраструктури (поліпшення транспортної інфраструктури для швидкого і безпечного перевезення продукції; будівництво та модернізація складських приміщень для зберігання продукції); підтримка держави та фінансування (надання фінансової підтримки фермерам і агропідприємствам; створення сприятливих умов для отримання кредитів та залучення інвесторів); розвиток людського капіталу (навчання фермерів сучасним методам ведення сільського господарства; стимулювання молодих спеціалістів до роботи в аграрному секторі); залучення іноземного досвіду та партнерства (обмін досвідом та технологіями з розвиненими країнами; розширення ринків збуту для української аграрної продукції). Також в умовах воєнного стану важливим є: забезпечення безпеки працівників та виробничих потужностей; надання підтримки сільським громадам та фермерам, які постраждали від воєнних дій; швидке реагування на зміни ситуації та адаптація виробничих процесів до нових умов; оптимізація використання ресурсів для підтримки виробництва; полегшення адміністративних та бюрократичних процедур для агропідприємств.

Ефективний розвиток агропромислового комплексу України можливий за умов активної підтримки держави, впровадження інноваційних технологій та розширення міжнародної співпраці, що дозволить зміцнити економічну стійкість сільськогосподарського підприємства навіть в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Аналіз показує, що економічна міцність сільськогосподарського підприємництва виступає не лише як елемент структури агропромислового комплексу, але й як ключовий фактор, що визначає його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Забезпечення стабільності та ефективності підприємств відіграє критичну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку економіки та підвищенні якості життя сільського населення.

Важливим елементом економічної міцності є раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій, а також розвинені системи управління та маркетингу. Сприяючи сталому розвитку та забезпечуючи стабільність прибутковості, сільське господарство стає не лише джерелом економічного зростання, але й важливим ланком в системі забезпечення стійкості всього суспільства.

Впровадження заходів, спрямованих на підтримку економічної міцності сільськогосподарських підприємств, потребує комплексного підходу з боку держави, бізнесу та наукових установ. Такий підхід дозволяє створити умови для високоефективного та сталого розвитку агропромислового комплексу України, сприяючи впровадженню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого економічного росту.

Література:

1. Аграрна гра: чи зможе хтось із українських банків нагодувати аграріїв дешевими кредитами у 2018 році? URL: <https://nabu.ua/ua/agrarna-grachi-zmozhe-htos.html>
2. Булкін С.С. Особливості формування безбитковості та економічної ефективності сільськогосподарських підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 238—240.
3. Вініченко І.І., Булкін С.С. Алгоритм формування безбитковості сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 24—28.
4. Гальчинський А. Україна пройшла точку неповернення. Інформаційно-аналітичний тижневик "Дзеркало тижня". Україна, 2014. № 23. (169). 28 червня.
5. Дробчук Н.Ю. Економічна ефективність використання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах регіону: дис. ... д-ра філос.: спец. 051. Івано-Франківськ, 2023. 201 с.
6. Концепція державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-p>
7. Малік М.Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 97—103.
8. Пасічник Ю. Оцінка економічного потенціалу агропромислового комплексу України. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 34—47.
9. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект: монографія. За ред. М.Й. Малика. К.: ІАЕ, 2016. 432 с.

10. Судомир С.М. Гармонізація розвитку сільських територій: синергетичний підхід. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2013. № 2 (22). Т. 1. С. 259—263.

11. Судомир С.М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: монографія. К.: ЦП "Компринт", 2015. 483 с.

12. Урба С.І. Пріоритети та інструменти розвитку аграрного сектора в системі забезпечення економічної безпеки України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Львів, 2019. 562 с.

References:

1. AgroDay (2018), "Agrarian game: will any of the Ukrainian banks be able to feed farmers with cheap loans in 2018", available at: <https://nabu.ua/ua/agrarna-gra-chi-zmozhe-htos.html> (Accessed 4 June 2024).

2. Bulkin, S.S. (2020), "Peculiarities of formation of break-even and economic efficiency of agricultural enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 238—240.

3. Vinichenko, I.I. and Bulkin, S.S. (2020), "Algorithm of break-even point formation of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 10, pp. 24—28.

4. Halchynskiy, A. (2024) "Ukraine has passed the point of no return", *Informatsiino-analitychnyi tyzhnevnyk "Dzerkalo tyzhnia"*, vol. 23. (169).

5. Drabchuk, N.Yu (2013), "Economic efficiency of the use of land resources in agricultural enterprises of the region", Abstract of Ph.D., Social and behavioral sciences, Prykarpattia National University named after Vasyl Stefanyk, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "The concept of the state target program for the development of the agrarian sector of the economy for the period until 2022", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-p> (Accessed 10 June 2024)

7. Malik, M.I. (2016), "Entrepreneurship and development of rural areas", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 97—103.

8. Pasichnyk, Yu. (2022), "Assessment of the economic potential of the agro-industrial complex of Ukraine", *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 1, pp. 34—47.

9. Lupenko, Y.O., Malik, M. Y., and Zayats, V. M. (2016), *Rozvytok pidpriemnytstva i kooperatsii: instytutsionalnyi aspekt*. [Development of entrepreneurship and cooperation: institutional aspect], IAE, Kyiv, Ukraine.

10. Sudomyr, S.M. (2013), "Harmonization of the development of rural areas: a synergistic approach", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, vol. 2 (22), no. 1, pp. 259—263.

11. Sudomyr, S.M. (2015), *Formuvannia systemy upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia*. [Formation of a management system for the development of agricultural enterprises: theory, methodology], Komprynt, Kyiv, Ukraine.

12. Urba, S.I. (2019), "Priorities and tools for the development of the agricultural sector in the system of ensuring economic security of Ukraine", Abstract of Doctor of Economic Sciences dissertation, Economy and management of the national economy, Lviv Ivan Franko National University, Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2024 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 339.138

V. Proscura,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management, Management
of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-0039>

O. Korolovych,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5878-0925>

N. Liba,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7053-8859>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.9

FEATURES OF JOINT FUNCTIONS MANAGEMENT IN ESPORTS PRODUCT PRODUCTION WITHIN ESPORTS CLUB ASSOCIATIONS

В. Ф. Проскура,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет
О. О. Королович,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет
Н. С. Ліба,
д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СПІЛЬНИМИ ФУНКЦІЯМИ З ВИРОБНИЦТВА КІБЕРСПОРТИВНОГО ПРОДУКТУ У МЕЖАХ ОБ'ЄДНАНЬ КІБЕРСПОРТИВНИХ КЛУБІВ

Esports is evolving into a global phenomenon, increasingly gravitating towards uniting local club players worldwide. At the same time, both the overall professionalization of the industry (which increases the requirements for coordinated work of esports club associations) and the general complication of esports product production requires effective management models, especially in the context of esports club associations. To a large extent, the success of these associations depends on the ability to coordinate joint functions in the production of esports products. By the above provisions, the article aims to study the specifics of managing joint functions in the production of esports products within esports club associations. The research revealed that local esports clubs are actively uniting into various structures — franchises, associations, leagues, informal alliances, and holdings — to achieve common goals and develop the esports community. It has been proven that the association of clubs contributes to the consolidation of resources, optimization of costs, and improvement of the quality of esports products that they begin to produce jointly. It has been established that the success of an association depends on an effective management system for joint functions, such as talent search and development, training process, competition organization, marketing and PR, and legal and financial support. It has been proven that effective management of joint functions involves the creation of a comprehensive system that encompasses organizational, managerial, and communication processes. Given the obtained results, further research can be focused on a detailed study of different types of esports club associations: analysis of their advantages and disadvantages, identification of factors influencing the choice of a specific form of association, and development of recommendations for the optimal choice of association type. Furthermore, research on the effectiveness of different management models for joint functions: comparative analysis of different approaches, identification of key success factors and risks, and development of recommendations for management optimization.

Кіберспорт стрімко перетворюється на глобальне явище, що все більше тяжіє до об'єднання локальних клубів по всьому світу. При цьому як загальна професіоналізація галузі (що підвищує вимоги до злагодженості у роботі об'єднань кіберспортивних клубів), так і ускладнення виробництва кіберспортивного продукту вимагає ефективних моделей управління (особливо в контексті об'єднань кіберспортивних клубів). Значною мірою успіх цих об'єднань залежить від їх здатності скоординувати спільні функції з виробництва кіберспортивного продукту. Відповідно до наведених положень, метою статті є вивчення особливостей управління спільними функціями з виробництва кіберспортивного продукту у межах об'єднань кіберспортивних клубів. Дослідження виявило, що локальні кіберспортивні клуби активно об'єднуються у різноманітні структури — франшизи, асоціації, ліги, неформальні альянси та холдинги — з метою досягнення спільних цілей та розвитку кіберспортивної спільноти. Доведено, що об'єднання клубів сприяє консолідації ресурсів, оптимізації витрат та підвищенню якості кіберспортивного продукту (який в об'єднанні починають спільно виробляти). Констатовано, що успіх об'єднання залежить від ефективної системи управління спільними функціями, такими як: пошук та розвиток талантів; тренувальний процес; організація кіберспортивних змагань, маркетинг та PR, юридична та фінансова підтримка діяльності учасників. Доведено, що ефективне управління спільними функціями передбачає створення комплексної системи, що охоплює організаційні, управлінські та комунікаційні процеси. З огляду на отримані результати, далші перспективи дослідження можуть бути зосереджені на детальному вивченні різних типів об'єднань кіберспортивних клубів, зокрема: аналіз їх переваг та недоліків, визначення факторів, що впливають на вибір конкретної форми об'єднання, розробку рекомендацій щодо оптимального вибору типу об'єднання. Крім того, перспективними є дослідження ефективності різних моделей управління спільними функціями через: порівняльний аналіз різних підходів; визначення ключових факторів успіху та ризиків; розробку рекомендацій щодо оптимізації управління.

Key words: esports clubs; esports; esports product; integrated development; management

Ключові слова: кіберспортивні клуби; кіберспорт; кіберспортивний продукт; інтегрований розвиток; управління.

PROBLEM STATEMENT

Esports is rapidly transforming into a global phenomenon, uniting local players into a single community and changing the traditional notion of sports competitions. This professionalization process demands new, effective management models, especially in the context of esports club associations, which are increasingly emerging worldwide.

The success of these associations directly depends on the ability to coordinate joint efforts in esports product production. It includes organizing tournaments, competitions, developing infrastructure, training players, and marketing and promoting esports as a separate sport. Furthermore, the increasing complexity of esports product production requires club associations to effectively manage resources and engage in strategic planning aimed at enhancing their ability to adapt to rapid changes in the industry.

Successful esports club associations are becoming key players on the global stage, contributing to the development of esports as a professional sport and shaping new standards in this field. They provide conditions for talent development and achieving high results and create new opportunities for business and investment.

THE ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

A significant number of scientific works are dedicated to the development of esports clubs or esports in general.

For instance, Horova K.O., Horovyi D.A., and Kiporenko O.V. examined the prospects of creating esports clubs in Ukraine.

Chyzmar I.I. and Chaika Ye.V. studied the state and dynamics of the esports market growth.

However, the analysis of the outlined works allowed us to conclude that there is currently a lack of sources that comprehensively examine the features of managing joint functions in esports associations.

GOAL SETTING (FORMULATION OF GOALS OF THE ARTICLE)

By the above provisions, the article aims to study the specifics of managing joint functions in esports product production within esports club associations.

THE PAPER MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS

Esports, as a global phenomenon, is increasingly gravitating towards the unification of local club players (esports clubs) worldwide due to trends such as [4; 6]:

1. The creation of international leagues and tournaments. Specifically, esports organizations such as ESL, DreamHack, Riot Games, and others, create international leagues and tournaments where teams from different countries compete. This encourages clubs to deepen their cooperation.

2. Players transfer between clubs. Esports athletes often move from one club to another, even

Table 1. Characteristics of the joint function of talent search and development

Joint action	Characteristics of joint action	Focus of actions
Scouting	Searching for promising players through online platforms, amateur tournaments, ranked games, and other channels	Enable esports club associations to form strong teams, achieve high results in competitions, and ensure the sustainable development of the esports community
Selection	Assessing player potential through tests, interviews, analysis of game statistics, and other methods.	
Training	Developing individual and group training programs aimed at developing game skills, tactical thinking, psychological resilience, and other important qualities.	
Mentoring	Providing young players with support and advice from experienced esports athletes and coaches.	
Participation in competitions	Organizing the participation of young players in amateur and professional tournaments to gain experience and test their skills	
Professional development	Providing players with opportunities for professional development, such as training, participation in workshops and seminars, and communication with other professionals in the field	

Source: formulated by the author based on [1—2; 5].

if these clubs are located in different countries. It encourages clubs to integrate into larger club systems or to unite within the esports community.

3. Establishment of international esports organizations that unite clubs from different countries. These organizations are engaged in the development of esports on a global level, standardization of rules, and holding international competitions. It encourages clubs to exchange experiences.

4. Joint training sessions and boot camps. Esports clubs from different countries often hold events where players can exchange experiences and improve their skills.

5. Development of online platforms. Esports clubs strive to develop collective online platforms. It allows esports athletes and clubs from different countries to interact, communicate, and share content.

6. Investments by international companies. Large international companies, such as Coca-Cola, Intel, Red Bull, and others, invest in esports by sponsoring teams and tournaments around the world. It contributes to the esports globalization and the unification of clubs to attract investors.

7. Creation of leagues. In some esports disciplines, such as League of Legends and Overwatch, franchise leagues have been created where teams from different countries compete for a permanent spot. It encourages clubs to deepen cooperation and exchange experiences.

These trends indicate that local esports clubs are uniting to achieve common goals and develop

the esports community (creating various types of associations — franchises, associations, federations and leagues, informal associations and alliances, holdings [3]).

The process of unification and transition to joint activities allows for the consolidation of resources, optimization of costs, and improvement of the quality of esports products (which begin to be produced jointly by esports clubs) [6].

To achieve success from the association and joint functioning it is necessary to establish an effective management system for joint functions, such as talent search and development, training process, organization of esports competitions, organization of general marketing and PR, legal and financial support organization.

The outlined process should form an effective management system for the joint functions of the esports club association, that is, form a complex of interconnected organizational, managerial, and communication processes.

The talent search and development function is interpreted by us as a set of measures aimed at identifying, selecting, and training young esports athletes with the potential to achieve high results in professional esports [5—6].

Considering the importance of this function, esports club associations should create academies and scouting networks to search for and develop young esports athletes through integrated actions such as (Table 1).

Table 2. Characteristic of the joint function in the training process

Joint action	Characteristics of joint action	Focus of actions
Working with a coach.	Each player receives a personalized training plan that takes into account their strengths and weaknesses, goals, and the specifics of their sports discipline.	Allow associations to ensure continuous improvement of players' skills in order to achieve joint high results in competitions and realize the potential of the association of esports clubs.
Group training sessions	Team training sessions to practice player interaction, tactical patterns, and strategies.	
Analysis of game statistics.	Studying your own and your opponents' game statistics helps to identify mistakes, improve tactics, and develop new strategies	
Theoretical preparation	Studying game theory, new patches, meta-game, and other aspects that affect the gameplay	
Physical and psychological preparation	Esports requires players not only high gaming skills, but also physical endurance and psychological resilience. Therefore, the training process includes physical exercises, working with a psychologist, and other measures aimed at supporting the health and psychological well-being of players.	
Participation in tournaments and sparring sessions	Participation in competitions and training matches with other teams allows players to test their strength, gain experience, and identify weaknesses	
Working with a coach	The coach plays a key role in the training process. They develop training plans, analyze game statistics, conduct theoretical sessions, motivate players, and help them develop.	

Source: formulated by the author based on [1; 3; 5].

The content of the outlined actions clearly shows that they are aimed at the search and development of talent, allowing esports club associations to form strong teams, achieve high results in competitions, and ensure the sustainable development of the esports community [5].

The training process function is interpreted by us as a set of measures aimed at the systematic improvement of individual and team skills of players.

Considering the importance of this function, esports club associations should implement joint training sessions and boot camps, allowing players from different clubs to exchange experiences and improve their skills under the guidance of experienced coaches [1-2].

It is appropriate through such integrated actions as (Table 2): development and coordination of the content of individual training plans; group training sessions; analysis of game statistics; theoretical preparation; physical and psychological preparation; participation in joint tournaments and sparring sessions; working with the most experienced coaches in the association [3; 5].

The content of the outlined actions indicates that they are aimed at the continuous improvement of players' skills to achieve joint high results

in competitions and realize the potential of the association of esports clubs.

We interpret the organization of esports competitions as a complex process that includes a series of interconnected stages and tasks aimed at creating an exciting and successful event for players, spectators, and sponsors [2; 6]. Given the importance of this function, associations of esports clubs should jointly organize esports events and leagues, which contributes to the development of esports infrastructure and increases interest in esports [3].

It is appropriate through such integrated actions as (Table 3) choosing an esports discipline, developing the format and rules of the tournament, searching for participants and sponsors, technical support, marketing and PR, broadcasting, and analyzing the results [1]. Given the importance of function, associations of esports clubs should collaborate to organize esports events and leagues, which contributes to the development of esports infrastructure and increases interest in esports.

The content of the outlined actions clearly shows that they are an effective tool for developing the esports community, attracting new players and viewers, as well as promoting sponsor brands.

We interpret the organization of general marketing and PR as interconnected, yet distinct,

communication tools aimed at promoting a brand, product, or service. Given the importance of function, associations of esports clubs should collaborate to organize marketing campaigns and PR activities, which allow member clubs to increase their audience and attract the attention of sponsors.

At the same time, joint marketing is aimed at selling a joint esports product or individual esports services, while joint PR creates a positive image and trust in the brand. Both tools are important for the successful development of the association of esports clubs and for achieving the goals of its participants [4].

We interpret the organization of legal and financial support as a set of measures to ensure legal protection and financial stability for the association members. Given the importance of this function, associations of esports clubs should provide legal and financial support to their members, which helps them focus on developing their esports activities.

So, legal support is appropriate due to such integrated actions as (Table 4): legal consultations; preparation and verification of con-

Table 3. Characteristics of the joint function in organizing esports competitions

Joint action	Characteristics of joint action	Focus of actions
Choosing an esports discipline	Joint definition of the esports discipline, taking into account its popularity, audience potential, and the availability of qualified players in the clubs	Allow associations to ensure the development of the esports community, attract new players and spectators, and promote the brands of joint sponsors
Developing the format and rules of the tournament	Joint creation of the competition format (online, offline, hybrid), determination of rules, system of matches, qualification stages, etc.	
Searching for participants and sponsors	Joint efforts to search for and attract esports teams and individual esports players, as well as sponsors and partners to finance and support the event.	
Technical support	Joint use and updating of technical equipment, ensuring stable operation of servers and software	
Marketing and PR	Joint development and implementation of marketing campaigns aimed at promoting the event and attracting an audience	
Broadcasting esports events	Joint creation of esports events and organization of their high-quality broadcasts, ensuring professional commentary and analysis of the game by a joint team of certified referees	
Analyzing the results	Joint analysis of the event results, identifying strengths and weaknesses of the organization, developing recommendations for improving future events.	

Source: formulated by the author based on [1; 4–6].

tracts; representation in courts and other bodies; protection of intellectual property. Financial support is appropriate due to such

Table 4. Characteristics of the joint function of organizing legal and financial support

Joint action	Characteristics of joint action	Focus of actions
Legal support for esports clubs within the association		
Legal consultations	Creation of a body that provides consultations on esports activities, such as player and sponsor contracts, intellectual property, legal compliance, etc.	Allows clubs to focus on the development of esports activities without being distracted by resolving legal and financial issues.
Preparation and verification of contracts	Development and verification of contracts with players, coaches, sponsors, and other partners to ensure the protection of the interests of clubs and players.	
Representation in courts and other bodies	Protection of the interests of clubs and players in courts and other bodies in case of disputes or conflicts	
Protection of intellectual property	Ensuring the protection of intellectual property rights for esports content, such as logos, team names, match broadcasts, etc.	
Financial support for esports clubs within the association		
Attracting investments	Assisting clubs in attracting investments from sponsors, partners, and other investors to fund esports activities	«....»
Financial management	Providing consultations on financial management, accounting, and taxation	
Distribution of prizes and revenues	Developing transparent and fair mechanisms for distributing prizes and revenues among clubs and players.	
Financial monitoring	Monitoring the financial activities of clubs to ensure their financial stability and prevent financial risks	

Source: formulated by the author based on [1; 3; 5–6].

integrated actions as (Table 4) attracting investments, financial management, distribution of prizes and revenues, and financial monitoring.

The content of these outlined actions clearly shows that they are aimed at developing esports activities without being distracted by resolving legal and financial issues.

This contributes to the professionalization of esports and creates favorable conditions for the industry's development.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS DIRECTION

The study found that local esports clubs actively unite into various structures — franchises, associations, leagues, informal alliances, and holdings — to achieve common goals and develop the esports community. Based on the content of the statement outlined, the following conclusions can be drawn:

1. Club alliances promote resource consolidation, cost optimization, and enhancement of the quality of the esports product they collectively produce.

2. The success of the alliance depends on an effective management system of shared functions such as talent scouting and development, training processes, organization of competitions, marketing and PR, and legal and financial support.

3. Effective management of shared functions involves creating a comprehensive system that encompasses organizational, managerial, and communication processes.

Based on the obtained results, further research can focus on:

1. A detailed study of different types of alliances among esports clubs: analyzing their advantages and disadvantages, identifying factors influencing the choice of a specific form of alliance, and developing recommendations for optimal alliance selection.

2. Studying the effectiveness of various management models for shared functions: a comparative analysis of different approaches, identifying key success factors and risks, and developing recommendations for optimizing management.

Література:

1. Бойченко К.С. Імперативи інтегровано-го розвитку підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (74). С. 27—33.

2. Буров О.Ю., Камишин В.В., Поліхун Н.І., Ашерів А./Т. Технології використання мережевих ресурсів для підготовки молоді до дослідницької діяльності [монографія]. Київ; 2012. 416 с.

3. Горова, К. О., Горовий Д. А., Кіпоренко О. В. Перспективи створення кіберспортивного клубу в Україні. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2017. № 2 (17). С. 26—33.

4. Королович О. О. Ліба Н. С. Game streaming platforms and their impact on the development of esports as a new sphere of Ukraine's digital economy. Інвестиції: Практика та досвід. 2023. № 13. С. 35—40.

5. Чайка Є.В. Стан та динаміку росту ринку кіберспорту. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут", 2018. № 15. URL.: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/143144>

6. Чизмар І. І. Систематика розвитку спорідненості кіберспортивних організацій та спільнот в Україні. Агросвіт. 2021. № 4. С. 57—64.

References:

1. Boychenko, K.S. (2019), "Imperatives of integrated development of the enterprise", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6 (74), pp. 27—33.

2. Burov, O.YU., Kamyshyn, V.V., Polikhun, N.I. and Asherov, A.T. (2012), *Tekhnolohiyi vykorystannya merezhevykh resursiv dlya pidhotovky molodi do doslidnyts'koyi diyal'nosti* [Technologies of using network resources to prepare young people for research activities], Kyiv, Ukraine.

3. Horova, K. O., Horovy, D. A. and Kiporenko, O. V. (2017), "Prospects of creating an esports club in Ukraine", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, vol. 2 (17), pp. 26—33.

4. Korolovich, O. O. and Liba, N. S. (2023), "Game streaming platforms and their impact on the development of esports as a new sphere of Ukraine's digital economy", *Investytsiyi: Praktyka ta dosvid*, vol 13, pp. 35—40.

5. Chayka, Ye.V. (2018), "The state and growth dynamics of the eSports market", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyyivs'kyu politekhnichnyy instytut"*, vol. 15, Available at.: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/143144> (Accessed: 20.12.2024).

6. Chyzmar, I.I. (2023), "Systematics of the development of kinship of e-sports organizations and communities in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 57—64.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2024 р.

УДК 330.341.2:338.242.2

О. В. Федірець,д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>**О. М. Орлова,**к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту організацій, економіки
та підприємництва, Прикарпатський інститут імені М. Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом, Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2145-2319>**О. А. Івашук,**аспірант, Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3711-3715>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.15

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИМИ СУБ'ЄКТАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

O. Fedirets,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of I. Markina Department
of Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

O. Orlova,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Organizational Management,
Economics and Entrepreneurship, Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky
of Interregional Academy of Personnel Management, Lviv, Ukraine

O. Ivashchuk,

PhD student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine

MODELING OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATION-ORIENTED SUBJECTS OF THE AGRO-FOOD SECTOR

Агропродовольча сфера стикається з жорсткою конкуренцією як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Інновації є ключовим фактором, що дозволяє компаніям цієї галузі залишатися конкурентоспроможними та випереджати своїх конкурентів. Попит споживачів на продукти харчування постійно змінюється. Інновації дозволяють компаніям цієї галузі задовольняти мінливі потреби споживачів та пропонувати нові продукти та послуги. Агропродовольча сфера стикається з низкою проблем, пов'язаних зі стійкістю, таких як зміна клімату, дефіцит води та виснаження ґрунту. Інновації можуть допомогти компаніям цієї галузі вирішити ці проблеми та стати більш стійкими. Технології в агропродовольчій сфері розвиваються швидкими темпами. Інновації дозволяють компаніям цієї галузі використовувати нові технології для підвищення ефективності, продуктивності та якості продукції. Багато урядів у всьому світі надають підтримку інноваціям в агропродовольчій сфері. Це робить інновації більш доступними для компаній цієї галузі. Моделювання системи управління інноваційно орієнтованими суб'єктами агропродовольчої сфери може допомогти компаніям цієї галузі: розробити та впровадити ефективні інноваційні стратегії; оцінити ризики та можливості, пов'язані з інноваціями; ефективно керувати ресурсами, виділеними на інновації; вимірювати вплив інновацій на бізнес. Моделювання також може допомогти урядам та іншим зацікавленим сторонам: розробити політику, яка сприяє інноваціям в агропродовольчій сфері; інвестувати в інноваційні проекти; надати підтримку компаніям цієї

галузі, які впроваджують інновації. Переваги моделювання: розробка ефективних інноваційних стратегій, оцінка ризиків та можливостей, ефективне управління ресурсами, вимірювання впливу інновацій. Загалом, моделювання системи управління інноваційно орієнтованими суб'єктами агропродовольчої сфери є цінним інструментом, який може допомогти компаніям цій галузі залишатися конкурентоспроможними, задовольняти мінливі потреби споживачів, вирішувати проблеми стійкості та використовувати нові технології. Реалізація визначених заходів, дозволить поліпшити рівень забезпеченості аграрних виробників сучасними зразками високопродуктивних технічних засобів, забезпечить ріст обсягів продукції агропродовольчої сфери, дозволить поліпшити меліоративні заходи та використання добрив. Цього можна досягти за рахунок модернізації агропродовольчої сфери та активного впровадження досягнень НТР, удосконалення систему створення та дифузії інноваційної продукції.

The agri-food sector faces fierce competition both on the domestic and international markets. Innovation is a key factor that allows companies in this industry to stay competitive and stay ahead of their competitors. Consumer demand for food is constantly changing. Innovation allows companies in this industry to meet the changing needs of consumers and offer new products and services. The agri-food sector faces a number of sustainability challenges, such as climate change, water scarcity and soil depletion. Innovation can help companies in this industry solve these problems and become more sustainable. Technologies in the agro-food sector are developing at a rapid pace. Innovation allows companies in this industry to use new technologies to improve efficiency, productivity and product quality. Many governments around the world support agri-food innovation. This makes innovation more accessible to companies in this industry. Modeling the management system of innovation-oriented subjects of the agro-food sector can help companies in this field: develop and implement effective innovative strategies; assess the risks and opportunities associated with innovation; effectively manage resources allocated to innovation; measure the impact of innovation on business. Modeling can also help governments and other stakeholders: develop policies that promote agri-food innovation; invest in innovative projects; to support innovative companies in the industry. Advantages of modeling: development of effective innovation strategies, assessment of risks and opportunities, effective management of resources, measurement of the impact of innovations. In general, modeling the management system of innovation-oriented agri-food entities is a valuable tool that can help companies in this industry remain competitive, meet changing consumer needs, solve sustainability issues, and use new technologies. The implementation of the specified measures will allow improving the level of provision of agricultural producers with modern high-performance technical means, will ensure the growth of the volume of agro-food products, will allow improving land reclamation measures and the use of fertilizers. This can be achieved due to the modernization of the agro-food sector and the active implementation of R&D achievements, improvement of the system of creation and diffusion of innovative products.

Ключові слова: моделювання, система, управління, інноваційно орієнтовані суб'єкти, агропродовольча сфера.

Key words: modeling, system, management, innovation-oriented subjects, agro-food sector.

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

Агропродовольча сфера стикається з жорсткою конкуренцією як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Інновації є ключовим фактором, що дозволяє компаніям цій галузі залишатися конкурентоспроможними та випереджати своїх конкурентів. Попит споживачів на продукти харчування постійно змінюється. Інновації дозволяють компаніям цій галузі задовольняти мінливі потреби споживачів та пропонувати нові продукти та послуги. Агропродовольча сфера стикається з низкою проблем, пов'язаних зі стійкістю, таких як зміна клімату, дефіцит води та виснаження ґрунту. Інновації можуть допомогти компаніям цій галузі вирішити ці проблеми та стати більш стійкими.

Технології в агропродовольчій сфері розвиваються швидкими темпами. Інновації дозволяють компаніям цій галузі використовувати нові технології для підвищення ефективності, продуктивності та якості продукції. Багато урядів у всьому світі надають підтримку інноваціям в агропродовольчій сфері. Це робить інновації більш доступними для компаній цій галузі. Моделювання системи управління інноваційно орієнтованими суб'єктами агропродовольчої сфери може допомогти компаніям цій галузі: розробити та впровадити ефективні інноваційні стратегії; оцінити ризики та можливості, пов'язані з інноваціями; ефективно керувати ресурсами, виділеними на інновації; вимірювати вплив інновацій на бізнес. Моделювання також може допомогти урядам та іншим зацікавленим сторонам: розробити політику, яка сприяє інноваціям в агропродовольчій сфері; інвесту-

вати в інноваційні проекти; надати підтримку компаніям цієї галузі, які впроваджують інновації. Переваги моделювання: розробка ефективних інноваційних стратегій, оцінка ризиків та можливостей, ефективне управління ресурсами, вимірювання впливу інновацій. Загалом, моделювання системи управління інноваційно орієнтованими суб'єктами агропродовольчої сфери є цінним інструментом, який може допомогти компаніям цієї галузі залишатися конкурентоспроможними, задовольняти мінливі потреби споживачів, вирішувати проблеми стійкості та використовувати нові технології.

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

Сучасні тенденції розвитку світового ринку аграрної продукції свідчать про формування два протилежних напрямів розвитку — розширення пропозиції органічної продукції із збільшенням генномодифікованої продукції. Загострення проблеми голоду викликало активізацію пропозиції останньої, завдяки чому було запропоновано вирішити дану проблему, в той же час спостерігається поширення інших підходів, які передбачають перехід від повної відмови та заборони виробництва та споживання генномодифікованих продуктів до встановлення меж виробництва окремих її видів.

Вплив держави на розвиток внутрішніх та зовнішніх процесів, враховуючи ріст темпів глобалізації, в сучасних умовах є лише складовою глобального механізму, що впливає на регулювання світових економічних відносин. Відповідно даний процес слід вивчати системно та комплексно, особливу увагу звернувши на інтернаціоналізацію світової економіки та взаємовпливи національних економік, вплив інтенсифікації що базується на фінансових та транснаціональних мережах. Це викликає послаблення регуляторних функцій держави через зміну акцентів у напрямку міжнародних інституцій внаслідок посилення впливу транснаціональних утворень в межах розвинутих економік [6; 10].

Так, П. Саблук, досліджуючи дану проблематику, звертає увагу на нагальну потребу проведення трансформаційних заходів стосовно розвитку економіки та агропродовольчої сфери у напрямку формування сучасної парадигми сталого збалансованого аграрного розвит-

ку, що забезпечуватиме не лише потреби населення України та всього людства продовольством. Він визначає нагальну потребу у забезпеченні випереджаючих темпів росту виробництва продуктів харчування відносно темпів зростання населення [5, с. 133].

У своїх дослідженнях В. Ю. Лузан, вказує на те, що аграрне виробництво характеризується значним рівнем складності, його розвиток має відбуватися на принципах системного підходу, та повинен узгоджуватися із суспільними інститутами на базі впровадження інноваційно-інвестиційної моделі, враховуючи вимоги національної безпеки, особливо продовольчої, та дотримуватися чинних міжнародних стандартів і норм які висуваються до виробничих і управлінських систем [2, с. 23].

Вплив глобалізаційних процесів та потреба інтеграції України у європейське співтовариство визначають необхідність максимізації реалізації аграрного потенціалу, одним із напрямків цього процесу є формування ринку землі, забезпечення правового механізму захисту прав власників (оренда та продаж земель сільськогосподарського призначення), державне регулювання ринкового обігу земель, забезпечення умов для росту ефективності використання сільськогосподарських земель.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити моделювання системи управління інноваційно орієнтованими суб'єктами агропродовольчої сфери.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В основі модернізації агропродовольчої сфери має бути покладено створення сучасного правового поля регулювання земельних відносин, адже саме земля виступає головним її ресурсом. Також для сучасних реалій актуальним є формування дієвого механізму економічного стимулювання ефективного природоохоронного використання земель. Особливо, спираючись на світовий досвід, значну увагу слід звернути на забезпечення продовольчої безпеки, що досягається завдяки уникненню диспаритету цін між сільськогосподарською та промисловою продукцією, де значна роль відводиться державним дотаціям для стратегічних видів продукції та продовольства. Підтримання позитивного балансу між експортом та імпортом та забезпечення диверсифікації ви-



Рис. 1. Складові інноваційної системи агропродовольчої сфери

Джерело: адаптовано авторами на основі [3; 9].

робництва сільськогосподарської продукції є головними цілями модернізації [1, с. 105].

Економічний розвиток національного господарства, враховуючи процеси світової глобалізації, базується на основі ефективної агропродовольчої сфери, що динамічно розвивається і дозволяє забезпечити наявний попит на сільськогосподарську продукцію, формує належний рівень продовольчої та економічної безпеки країни. В той же час поглиблення, в світовому масштабі, глобальних продовольчої та фінансової криз знайшло своє відображення і в Україні, та викликало поглиблення проблем, пов'язаних із сільськогосподарським виробництвом, що потребує удосконалення аграрних відносин, забезпечення підвищення ефективності виробництва аграрної продукції, здійснення модернізації державної аграрної політики, формування сприятливих передумов забезпечення ефективності агропродовольчої сфери національної економіки на базі реалізації науково-технічного потенціалу. Мінімізація негативного впливу кризових чинників на агропродовольчу сферу має відбуватися завдяки впровадженню дієвих механізмів та перед-

бачати зменшення імпорту товарів, особливо критичних категорій, забезпеченню стабільності фінансової та кредитної політики, при підтримці ефективного ведення господарства. Україна має чудові природні умови та високий трудовий потенціал, це має стати основою для створення ефективного, конкурентоспроможного сільського господарства. В той же час для досягнення зазначеного стану потрібно забезпечити технологічну модернізацію агропродовольчої сфери, впровадження високопродуктивних технологій, методів управління, створення сучасної системи екологічних відносин. В агропродовольчій сфері саме процес інноваційного розвитку повинен забезпечити постійне перетворення наукових розробок в інновації, впровадження досліджень, розробок, нових технологій в рослинництво, тваринництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. З огляду на зазначене саме техніко-технологічні перетворення виступають ключовим елементом соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери.

Агропродовольча сфери в межах технологічного розвитку передбачає пришивдшення

трансформації науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок у нові технологічні рішення, машини, обладнання, товари, нові форми організації праці та підходи до управління. Слід відмітити, що інноваційний процес стосовно сільського господарства, як складової агропродовольчої сфери, має ряд специфічних особливостей: регіональних, галузевих, функціональних, технологічних та організаційних. Водночас на інноваційну модернізацію агропродовольчої сфери впливає сукупність умов та параметрів, які мають позитивну та негативну спрямованість.

Зазначені параметри потребують ретельного дослідження, що здійснюється завдяки аналізу інноваційної системи, у просторовому вимірі (міжнародний, національний, регіональний, місцевий), та в межах різних секторальних рівнів (промисловість, сільське господарство, переробка), стосовно певного технологічного набору (біотехнології) з урахуванням часових параметрів. Відповідно інноваційні системи потрібно розглядати в якості аналітичного інструменту, який забезпечує розробку політики та планування [7]. В межах агропродовольчої сфери для активізації інноваційного розвитку потрібно виділити та обґрунтувати її головні підсистеми та елементи (рис. 1).

Формування інноваційної системи повинно включати розробку набору функціональних завдань, які спрямовані на побудову об'єктів інноваційної інфраструктури, забезпечують функціонування ринку інтелектуальної власності та науково-технічних послуг, дозволяють підтримати мале інноваційне підприємництво, утворюють сприятливі умови для активізації інноваційних процесів пов'язаних із удосконаленням та оптимізацією механізмів взаємодії для учасників інноваційного процесу.

Модернізація агропродовольчої сфери повинна здійснюватися через розвиток регіонального інноваційного середовища, що забезпечить позитивні зміни та зростання її економічної ефективності. Функціонування зазначеного середовища повинно відбуватися через формування механізму, який дозволяє з урахуванням регіональної специфіки, створити систему державної підтримки аграрних підприємств з подальшою переорієнтацією на власні фінансові ресурси. Це має відбуватися завдяки реалізації інноваційно-інвестиційного та природно-кліматичного потенціалу на основі досягнень науково-технічного прогресу.

Побудова інноваційних сільськогосподарських систем виступає набором засобів, які забезпечують розробку, впровадження та зас-

тосування нових технологій, які мають відношення до сільського господарства, прямо чи опосередковано впливають процедуру реалізації технологічних змін [8]. Такі системи передбачають взаємодію державних установ та організації, державних та приватних навчально-наукових закладів, науково-дослідних інститутів, кредитних установ, політичні об'єднань, фермерів, фермерських асоціацій та громадських організацій. Це визначає значущість інновацій в сільському господарстві та розширює рамки системи, шляхом формування цілей поточного реформування, що стосується об'єднання державного та приватного в межах політичної децентралізації. Також це стосується складних взаємовідносин, які виникають через взаємодію різних суб'єктів, та пов'язані із інституційними процесами навчання та змін, поєднанням ринкових та неринкових умов, реалізацією державної політики, забезпеченням захисту екології, ліквідацією бідності та забезпеченням соціально-економічного розвитку.

Впровадження інноваційних системи у агропродовольчій сфері забезпечує розширення соціально-економічних досліджень поза межами класичних підходів, які стосуються цін на землю, ресурси, працю, інші матеріально-технічні чинники, що мають визначальний вплив на виробничий процес у сільському господарстві [8].

Для інноваційної системи визначимо ключові завдання:

- продукування постійного потоку інновацій на ринку;

- скорочення часу пов'язаного із перетворення наукового інтелектуального продукту у товарну форму (інформація чи технологія);

- забезпечення впровадження досягнень науки у виробництві в державному та приватному секторах;

- формування оптимізація механізмів пов'язаних із фінансування інновацій;

- забезпечення інноваційної підтримки перспективних напрямків економічного розвитку національної економіки та агропродовольчої сфери.

На нашу думку, пріоритетом при побудові інноваційної економічної моделі, має стати удосконалення законодавства, яке стосується науково-технічної діяльності, формування елементів інноваційної системи — науково-дослідних установ, агротехнопарків, агротехнополісів, бізнес-інкубаторів тощо. Також потребує активного стимулювання реалізація науково-технічних розробок у виробничу діяльність.

Динамічних зміни політики, технологій, ринків та довкілля визначають сучасне середовище розвитку агропродовольчої сфери. Глобалізаційні процеси та міжнародні тенденції продукують появу проблем, які формують нові вимоги до даної сфери зокрема, та національної економіки загалом. Такий стан справ потребує поширення інновацій, впровадження нових способів співробітництва, формування нових знань та їх просування. Використання системного підходу передбачає інноваційний розвиток агропродовольчої сфери, що неможливо без врахування вже здійснених перетворень та впровадження сучасних підходи до ведення аграрного виробництва. Реформи, які забезпечують трансформаційні зміни та стосуються науково-дослідних процесів, які відбуваються в сільському господарстві (зміна нормативних вимог, глобалізація досліджень), політичні реформи (децентралізація влади, приватизація, розподіл власності, лібералізація ринків та цін,) в межах сільського господарства постійно стикаються із рядом суттєвих перешкод. Це викликало потребу розробки нової парадигми, яка б забезпечила можливість поєднання та концентрації реформ. Це можливо при впровадженні інноваційної системи, в основі якої знаходяться певні тенденції розвитку в межах яких інновації:

- об'єднуються в межах спільної мети та забезпечують соціально-економічний розвиток;

- забезпечують розвиток, адаптацію, впровадження та подальше використання технології чи реалізацію нових знань;

- виступають в ролі інтерактивного акцентованого процесу, що потребує додаткового дослідження стосовно умов його подальшого використання;

- стосуються безперервного дослідження, можливість вчитися виступає в ролі функції інтенсивної взаємодії суб'єктів, які пов'язані із створенням інновації;

- передбачають наявність інституційних, управлінських та організаційних знань.

У своїх працях професор С. Ілляшенко, зазначає, що достатнє фінансування заходів спрямованих на модернізацію аграрної техніки за є особливо актуальними враховуючи те, що "...організація, яка забезпечує стратегічне планування не враховуючи соціально-екологічні потреби споживачів, приречена на появу в майбутньому проблеми виживання враховуючи рівень конкурентної боротьби" [4]. Такий стан викликає необхідність проведення радикальних змін, що базуються на реалізації інновацій, пов'язаних із економією ресурсів, що

застосовуються, при цьому має відбутися страхування інноваційних ризиків, забезпечення взаємодії наукового та виробничого потенціалу, підтримка діяльності науково-дослідних центрів, які реалізують інноваційні технології та забезпечують формування цільових інноваційних фондів, важливим при цьому є підтримка належних умов праці для висококваліфікованих фахівців агропродовольчої сфери.

В сучасних реаліях, враховуючи специфічні особливості агропродовольчої сфери, доцільно визначити наступні типи інновацій, які формують ключові напрямки її розвитку: агротехнічні, організаційно-економічні, технологічні, екологічні, селекційно-генетичні.

До агротехнічних потрібно віднести впровадження сільськогосподарських культур, враховуючи різну родючість ґрунтів, при цьому високий рівень урожайності досягається за рахунок впровадження раціональних способів обробітку ґрунту, комплексного внесення оптимальних доз мінеральних, органічних добрив та засобів захисту рослин. Також на ефективність земельних ресурсів, засобів та знарядь праці, матеріальних ресурсів впливає використання науково-обґрунтованих сівозмін, впровадження прогресивних систем землеробства; виведення та впровадження нових високопродуктивних, скоростиглих, стійких до хвороб сортів сільськогосподарських культур, порід тварин та птиці; широке використання зрошення, вдосконалення способів поливу; комплексне використання добрив, стимуляторів росту, хімічних і біологічних засобів захисту рослин, мікропрепаратів.

Враховуючи різницю біологічного складу, строків вегетації, та рівня застосування в їжу (сира або перероблена) сільськогосподарських культур, ми вважаємо, що доцільно більше уваги приділяти використанню біологічні особливості їх конкретних видів. Відповідно більш актуальними в агропродовольчій сфері є біологічні, біодинамічні та органічні системи землеробства, особливої уваги потребують системи мінімізації витрат сільського господарства. В сучасних умовах досить широко застосовуються сучасні досягнення біологічної науки, які не потребують збільшення фінансування та інвестицій в генетику, селекцію, насінництво), та збільшення темпів впровадження ефективних ґрунтоохоронних технологій, пов'язаних із обробітком ґрунту, доглядом за рослинами тощо. Це забезпечить, на протязі відносно короткого періоду часу, можливість значно розширити обсяги виробництва сільськогосподарських культур.

Використання новітніх біотехнологічних препаратів дозволяє значно поліпшити генетичний потенціал, забезпечити вищу стійкість організмів до хвороб. Також даний напрямок включає хімізацію сільськогосподарського виробництва, яка полягає у ширшому застосуванні мінеральних добрив, засобів захисту рослин, біостимуляторів, кормових добавок, синтетичних матеріалів. Широкого поширення набуває органічне землеробство, яке базується на відмові від використання гербіцидів та мінеральних добрив. В той же час в Україні головними перешкодами його ефективного розвитку виступає незадовільна державна підтримка, погане забезпечення біологічними засобами захисту рослин, недоліки в законодавстві, пов'язані із сертифікацією та стандартизацією даної продукції.

Специфічний, який стосується лише агропродовольчої сфері тип інновацій — це селекційно-генетичні, які спираються на наукові дослідження селекції та генетики. Останнім часом значного поширення набула маркерна селекція, яка дозволяє скоротити час на оцінку посівного матеріалу на основі контролю наявності певних. Селекція дозволяє поліпшувати сортові якості та нарощувати врожайність. Особливої уваги заслуговують методи клітинної біології та генної інженерії, що дозволяє забезпечити набуття рослинами нових якостей — стійкість до хвороб, шкідників та гербіцидів.

Технологічний тип інновацій пов'язаний із широким поширенням в аграрному виробництві сільськогосподарських культур, для яких необхідні великі витрати живої праці. Завдяки застосуванню автоматизованих високопродуктивних систем, нових технологій виконання агротехнічних робіт, інтенсифікації технологій (нанотехнології), перехід на нові види тари та упаковки, удосконалення транспортних засобів та зв'язку, удосконаленню зберігання, переробки та реалізації продукції відбувається зростання продуктивності та скорочення ручної праці в агропродовольчій сфері.

Також чільне місце в межах даного процесу належить впровадженню природоохоронних ресурсо- та енергозберігаючих, ґрунто- та водозахисних, екологічнобезпечних технологій. Не зважаючи на це використання матеріально-технічних ресурсів в агропродовольчій сфері характеризується низькою інтенсивністю, при значній частці ресурсно- та трудомісткого типу економічного зростання, яке характеризується наступними ознаками:

у структурі виробничих основних фондів незначна частка сільськогосподарської техніки;

низький рівень технічної озброєності сільськогосподарської праці не дозволяє забезпечити комплексну механізацію та автоматизацію;

відсутність можливості комплексно механізувати наявні трудові процеси через низький рівень спеціалізації, що не дозволяє підвищити фондовіддачу та мінімізувати витратами;

недотриманням агротехнологій, недосконала система землеробства, що не дозволяє забезпечити зростання ефективності використання ґрунтів;

агротехніки низької якості, що має високий рівень зносу та поганий розвиток ремонтної бази.

Вплив організаційно-економічних визначається наступними чинниками:

удосконалення організації праці, поліпшення матеріального стимулювання;

вдосконалення виробничого менеджменту;

забезпечення спеціалізації, концентрації та кооперації виробничої діяльності;

поліпшення форм та методів реалізації продукції;

впровадження систем управління продуктивності в сільському господарстві;

забезпечення виробництва кваліфікованими фахівцями.

В межах екологічних інновацій відбувається зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, що пов'язано із зменшенням техногенного впливу на природу. В межах поліпшення екологічної безпеки навколишнього середовища в цілому, та агропродовольчої сфери зокрема слід визначити найбільш доречні інноваційні заходи, пов'язані з екологією:

біологізація та екологізація виробничих процесів за рахунок поліпшення продуктивних функцій агроєкосистем дозволить зменшити рівень негативного впливу на довкілля;

забезпечення зростання родючості ґрунтів, удосконалення ґрунтозахисних і фітосанітарних функцій сівозмін, забезпечення високого рівня продуктивності природних сіножатей і пасовищ;

проведення модернізації наявних, та розширення мережі меліоративних систем.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реалізація визначених заходів, дозволить поліпшити рівень забезпеченості аграрних виробників сучасними зразками високопродук-

тивних технічних засобів, забезпечить ріст обсягів продукції агропродовольчої сфери, дозволить поліпшити меліоративні заходи та використання добрив. Цього можна досягти за рахунок модернізації агропродовольчої сфери та активного впровадження досягнень НТР, удосконалення систему створення та дифузії інноваційної продукції.

Література:

1. Кирилов Ю.Є. Методологічні орієнтири розвитку аграрного сектору України в умовах глобалізації. Економіка АПК. 2012. № 11. С. 104—107.
2. Лузан Ю.Я. Формування наукової парадигми сучасного розвитку аграрного сектору України. Економіка АПК. 2011. № 7. С. 22—29.
3. Майстро С.В. Теоретико-методологічні аспекти глобалізації та її вплив на державне регулювання аграрного ринку. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7854/1/07msvrrar.htm> (дата звернення: 14.06.2024).
4. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. 616 с.
5. Саблук П.Т., Білорус О.Г., Власов В.І. Глобалізація і продовольство: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2008. 632 с.
6. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 — економіка та управління національним господарством. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, 2021. 448 с.
7. Roseboom J. Adopting an Agricultural Innovation System Perspective: Implication for ASARECA'S strategy. ASARECA Strategic Planning Paper. 2004. № 7. 14 p.
8. Spielman D.J. Innovation Systems Perspectives on Developing-Country Agriculture: A Critical Review. ISNAR Discussion Paper. 2005. № 2. P. 10—40.
9. Fedirets O. Resource management in agriculture. Works of the international scientific-practical conference "Modern trends and prospects for the development of national economies under the challenges of the world pandemic". Nur-Sultan: L.N. Gumilyov Eurasian National University, 2020. С. 218—221.
10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in

the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 39. pp. 259—269.

References:

1. Kyrylov, Yu.Ye. (2012), "Methodological guidelines for the development of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of globalization", Economy of agro-industrial complex, vol. 11, pp. 104—107.
 2. Luzan, Yu.Ya. (2011), "Formation of the scientific paradigm of the modern development of the agricultural sector of Ukraine", Economy of agro-industrial complex, vol. 7, pp. 22—29.
 3. Maystro, S.V. (2006), "Theoretical and methodological aspects of globalization and its impact on state regulation of the agricultural market", [Online], available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7854/1/07msvrrar.htm> (Accessed 14.06.2024).
 4. Ilyashenko, S.M. (2004), Menedzhment ta marketynh innovatsiy [Management and marketing of innovations], VTD "Universytets'ka knyha", Sumy, Ukraine.
 5. Sabluk, P.T., Bilorus, O.H. and Vlasov, V.I. (2008), Hlobalizatsiya i prodovol'stvo [Globalization and food], NNTS IAE, Kyiv, Ukraine.
 6. Fedirets, O.V. (2021), "Development of the agro-food sector as a socio-economic system: theory, methodology, practice", Abstract of Doctor dissertation, Economy, Poltava, Ukraine.
 7. Roseboom, J. (2004), "Adopting an Agricultural Innovation System Perspective: Implication for ASARECA'S strategy", ASARECA Strategic Planning Paper, vol. 7, pp. 14—16.
 8. Spielman, D.J. (2005), "Innovation Systems Perspectives on Developing-Country Agriculture: A Critical Review", ISNAR Discussion Paper, vol. 2, pp. 10—40.
 9. Fedirets, O. (2020), "Resource management in agriculture", Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya [International economic conference], L.N. Gumilyov Eurasian National University, Nur-Sultan, Kazakhstan, pp. 218—221.
 10. Zhyvko, Z., Nikolashyn, A., Semenets, I., Karpenko, Y., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Klymenchukova, N. and Krakhmalova, N. (2022), "Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization", Journal of Hygienic Engineering and Design, vol. 39, pp. 259—269.
- Стаття надійшла до редакції 22.07.2024 р.*

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6

О. С. Сенишин,
д. е. н, професор, професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>
Р. Я. Хіч,
аспірант кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0387-9407>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.23

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

O. Senyshyn,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Ivan Franko Lviv National University
R. Khich,
Postgraduate student of the Department of Marketing, Ivan Franko Lviv National University

STATE SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY IN UKRAINE AS THE MAIN ELEMENT OF THE STRATEGIC MARKETING PLANNING SYSTEM

У статті досліджено проблематику державної підтримки розвитку молочної промисловості України, через характеристику та оцінку конкретних документів: Концепції Державної програми створення сприятливих умов для стабілізації та розвитку тваринництва на 2005—2010 рр., Концепції Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р., Стратегії розвитку агропромислового комплексу до 2030 р.

Підсумовуючи поєднання усіх елементів Стратегії розвитку молочної промисловості, автором рекомендовано вибір саме комбінованої моделі стратегічного розвитку молочної промисловості України, яка поєднує елементи експортної моделі — моделі дрібнотоварних виробників та моделі, що орієнтована лише на внутрішній ринок, яка передбачає три основні компоненти: розвиток промислового виробництва молока через нарощування поголів'я корів та молочного виробництва; розвиток сімейних молочних ферм та сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів сучасного типу; розвиток молочних підприємств через застосування тактики глибокої переробки в промисловості та створення Національного Комітету порятунку молочної галузі, метою якого є об'єднання зусиль професійних організацій для подолання кризи в молочній галузі та забезпечення сталого стратегічного розвитку молочної промисловості України.

The article examines the issues of state support for the development of the dairy industry of Ukraine, through the characterization and assessment of specific documents: the Concept of the State Program for the Creation of Favorable Conditions for the Stabilization and Development of Animal Husbandry for 2005-2010, the Concept of the National Program for the Development of the Dairy Industry until 2030, the Strategy for the Development of Agro-Industrial of the complex until 2030. The author highlighted a number of important elements of the Strategy for the Development of the Dairy Industry of Ukraine, which include: changes to the marketing strategies for the production of innovative products; application of deep processing tactics in the dairy industry (at least 50% of raw materials must be processed); increasing the productivity of the processing industry (modernization of processing enterprises, improvement of environmental quality standards, improvement of the quality of raw milk through the implementation of state programs for control of raw milk itself); personnel training in the field of dairy farming (creating a center for training specialists for the dairy industry and the agro-food complex in general); protection of the internal market (introduction of quotas for the import of dairy products, customs tariffs when quotas are exceeded, etc.); creation of a system of cooperation between producers and processors.

Summarizing the combination of all elements of the Strategy for the Development of the Dairy Industry, the author recommended the choice of a combined model of the strategic development of the dairy industry of Ukraine, which combines the elements of the export model — the model of small producers (Ireland's experience) and the model focused only on the domestic market (the experience of the USA), which provides three main components: the development of industrial milk production through increasing the number of cows and milk production; development of modern family dairy farms and agricultural service dairy cooperatives; the development of dairy enterprises through the use of deep processing tactics in industry and the creation of the National Committee for the Rescue of the Dairy Industry, the purpose of which is to unite the efforts of professional organizations to overcome the crisis in the dairy industry and ensure the sustainable strategic development of the dairy industry of Ukraine.

Ключові слова: стратегічний розвиток, молочна промисловість, стратегія розвитку, Стратегія розвитку молочної промисловості, державна підтримка, державна програма, модель стратегічного розвитку.

Key words: strategic development, dairy industry, development strategy, Dairy Industry Development Strategy, state support, state program, strategic development model.

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

Молочна промисловість є основою розвитку економіки агропродовольчого комплексу. Адже її стратегічне значення полягає у забезпеченні молочною продукцією населення країни як основи продовольчої безпеки, тому саме продукція молочної галузі потребує постійного контролю та підтримки з боку держави через реалізацію постійних стратегічних програм розвитку та функціонування вітчизняних молочних ринків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці державної підтримки вітчизняної молочної промисловості присвячені праці багатьох вчених-економістів, зокрема таких вітчизняних науковців, як: О. Бородіної, П. Гайдуцького, М. Дем'яненка, І. Кобути, Ю. Лузана, Є. Майовця, П. Саблука, С. Урби тощо [1—8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою написання наукової статті є дослідження проблематики державної підтримки розвитку молочної промисловості України через призму оцінки конкретної документації: Концепції Державної програми створення сприятливих умов для стабілізації та розвитку тваринництва на 2005—2010 рр., Концепції Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р., Стратегії розвитку агропромислового комплексу до 2030 р.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Першоосновою розвитку вітчизняної молочної промисловості, а саме молочного скотарства в Україні вважаємо Закон України "Про податок на додану вартість", прийнятий ВРУ 3 квітня 1997 року. Закон сприяв позитивним тенденціям молочного виробництва, а саме, зростанню його обсягів. У 2012 році Закон втратив чинність, що призвело до стрімкого падіння молочного виробництва, причому господарствами населення.

1. Закон України №168/97-ВР від 03.04.1997 р.	Про податок на додану вартість (втрата вартості);
2. Розпорядження Кабінету Міністрів N 557-р від 10 серпня 2004 р.	Про схвалення Концепції Державної програми створення сприятливих умов для стабілізації та розвитку тваринництва на 2005-2010 рр. (програма не була затверджена);
3. Постанова КМУ №1158 від 19.09.2007 р.	Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року;
4. Наказ Мінагрополітики України №886/128 від 10.12.2007 р.	Про затвердження галузевої Програми розвитку молочного скотарства України до 2015 року;
5. Розпорядження Кабінету Міністрів N1437 від 30.12.2015 р.	Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року.

Рис. 1. Перші нормативно-правові документи щодо державної підтримки розвитку молочної промисловості України

Джерело: [9].

Наступним важливим кроком держави у рамках стратегічного планування розвитку молочної промисловості в Україні була розробка Концепції Державної програми створення сприятливих умов для стабілізації та розвитку тваринництва на 2005—2010 рр. (рис. 1) [1]. На жаль, вищеподану програму не було затверджено та задекларовано Постановою Кабінету Міністрів України.

У 2007 році Мінагрополітики України видало наказ Про затвердження галузевої програми розвитку молочного скотарства до 2015 року. Але ця галузева програма базувалася на хибних статистичних показниках, зокрема планувалося наступні досягнення — збільшення споживання молока та молочних продуктів до 250 кг на особу, чого не було досягнуто.

Основою розвитку молочної промисловості України, і зокрема молокопереробних під-

приємств є державна підтримка цієї галузі (рис. 2) згідно Концепції Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р.

На реалізацію вищезначеної програми потрібно 90 млрд. грн протягом 10 років (9 млрд. грн щороку, з них 50 % — держпідтримка). Тобто, для збільшення виробництва і переробки 1 млн т молока потрібно інвестувати 750 млн євро. Отже, вітчизняним молокопереробним підприємствам потрібно збільшити виробництво на 3—4 млн т молока. В перерахунку євро до гривні — це майже 9 млрд. грн на рік. Стосовно обсягів споживання молока на особу, то такий показник має зрости із 174 кг/ос у 2022 р. до 250 кг/ос до 2030 р., тобто на 30 % [10].

Чисельність поголів'я корів у всіх категоріях господарств згідно із запланованими показниками Національної програми розвитку мо-

Основні положення концепції Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 року

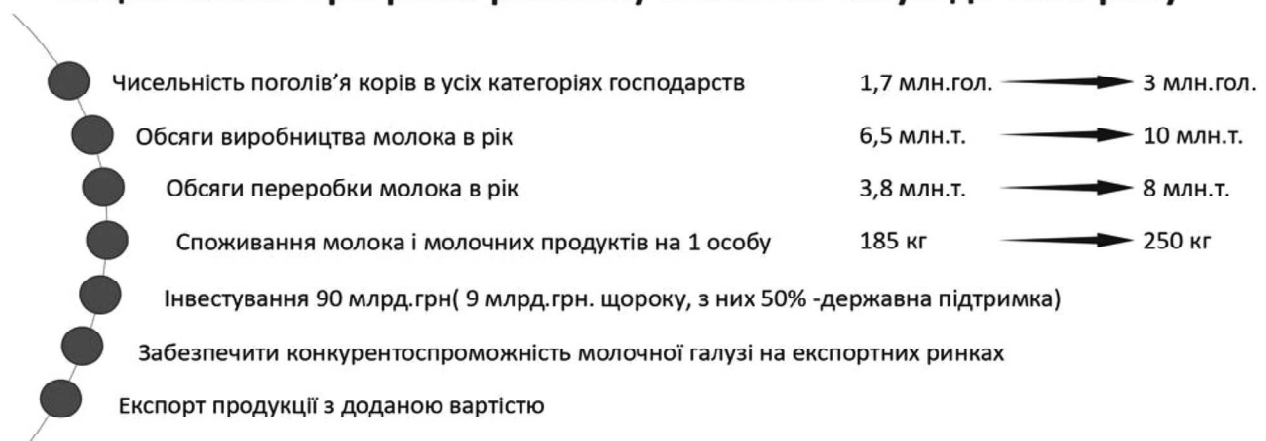


Рис. 2. Елементи Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 р.

Джерело: [9].

Візія аграрного комплексу України

Україна – глобальний постачальник їжі для понад 600 млн людей на планеті

Повна верикальна інтеграція і локалізація та імпортозаміщення на \$4.2 млрд

Переробляємо мінімум 50% врожаю (модель Нідерландів, Франції, Німеччини). Розвиваємо тваринництво та виробництво харчових продуктів (білки, спецжири, глютен, молочна продукція, м'ясна продукція тощо)

Заміщуємо імпортні харчові продукти на внутрішньому ринку

Україна – найбільший private label постачальник в мережі ЄС

Повна переробка вторинних відходів – виробляємо 10 млрд м³ біометану



Рис. 3. Компоненти візії розвитку аграрного комплексу України згідно Стратегії розвитку агропромислового комплексу до 2030 р.

Джерело: [11].

лочної галузі до 2030 р. зростатиме із 1,3 млн гол. у 2023 р. до 3 млн гол. до запланованого періоду 2030 р. (рис. 2).

Отже, державна підтримка розвитку молочної промисловості України включає наступні елементи:

- Державні дотації з поверненням спецрежиму ПДВ;
- Використання аграрного фонду;
- Державні субсидії для стимулювання експорту молочної продукції;
- Державні тендерні закупівлі молочної продукції тільки від виробників;
- Створення Фонду підтримки тваринництва (введення норми: 25 голів на 100 га);
- Створення спеціального рахунку для акумуляції митних надходжень від імпорту молочних продуктів;
- Звільнення від сплати ПДВ на імпортне обладнання для молочного скотарства та переробної галузі;
- Підвищення якості сирого молока через реалізацію державних програм контролю саме сирого молока.

Наступним важливим документом, що визначає стратегічний розвиток вітчизняної молочної промисловості є Стратегія розвитку аг-

ропромислового комплексу до 2030 р. [11], де представлено програма розвитку усього продовольчого комплексу через призму чотирьох глобальних трендів: зростання попиту на продукти, продовольчої безпеки, автоматизації та цифровізації процесів агропромислового комплексу та зміни клімату. У документі також представлена основна мета — візія розвитку вітчизняного аграрного комплексу, що передбачає нашу державу як глобального виробника та постачальника агропродукції, значну переробку агросировини (не менше ніж 50 % врожаю), заміщення імпорту харчових продуктів на внутрішньому ринку, повну переробку вторинних відходів комплексу тощо (рис. 3).

Стосовно молочної продукції, у документі зазначено вливання інвестицій у розмірі 3,24 млрд. дол. США у молочну промисловість [11]. Основними центрами зосередження цих коштів будуть:

- абсолютно нове виробництво молока, що реалізовуватиметься через імпортозаміщення на внутрішньому ринку (240 млн дол. США), нарощування експортного потенціалу (1,5 млрд. дол. США) та ріст споживання молочної продукції (0,7 млрд. дол. США);

Молочна продукція - Інвестиції \$3.24 млрд

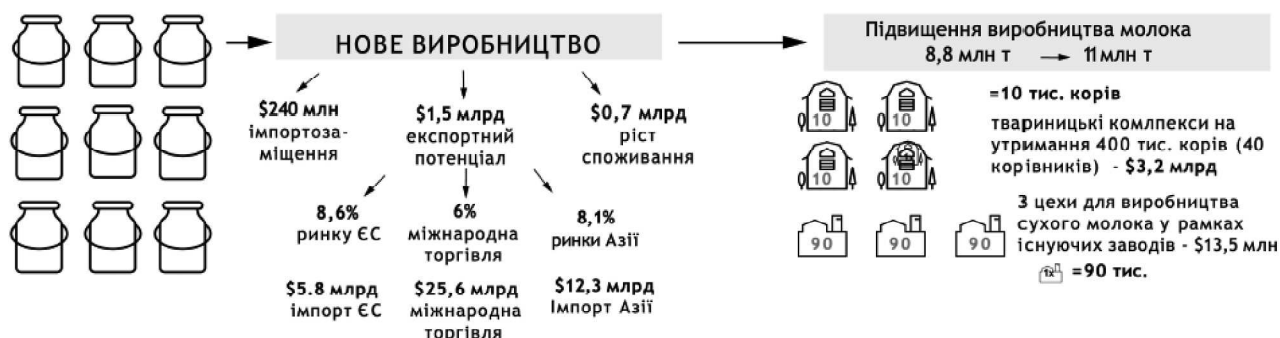


Рис. 4. Інвестиційні вкладення у молочну промисловість в Україні згідно Стратегії розвитку агропромислового комплексу до 2030 р.

Джерело: [11].

— зростання обсягів виробництва молока із 8,8 млн т до 11 млн т (рис. 4).

Отже, на основі вищесказаного, сформуємо основні елементи стратегії розвитку молочної промисловості України, яка на нашу думку, буде мати відтінок орієнтації на сегмент покращення потужностей переробної галузі. До основних положень цієї стратегії віднесемо (рис. 5):

— зміни до маркетингових стратегій виробництва інноваційних продуктів;

— застосування тактики глибокої переробки в молочній промисловості (мінімум 50 % сировини повинна перероблятися);

— підвищення продуктивності переробної галузі (модернізація переробних підприємств, підвищення екологічних стандартів якості,

підвищення якості сирого молока через реалізацію державних програм контролю саме сирого молока);

— підготовка кадрів у сфері молочного господарства (створення центру підготовки фахівців для молочної промисловості та агропродовольчого комплексу загалом);

— захист внутрішнього ринку (введення квот на імпорт молочних продуктів, митних тарифів при перевищенні квот тощо);

— створення системи кооперації виробників та переробників.

Важливе місце у формуванні стратегії розвитку молочної промисловості в Україні займають маркетингові інновації у молочній промисловості.

Стратегія розвитку молочної галузі до 2030 р.

Переробна галузь - внутрішній ринок

1. Зміни до маркетингових стратегій (виробництво інноваційних продуктів):

- виробництво конкурентоспроможних продуктів за рахунок провадження сучасних мембранних технологій;
- розвиток лінійки органічних продуктів;
- виробництво функціональних продуктів (підвищеного вмісту білку, геронтологічних тощо);
- виробництво продуктів не на молочній основі (ферментовані напої, рослинне молоко тощо);
- виробництво молочних продуктів для B2B та HoReCa.

2. Модернізація переробних підприємств:

- енергоефективність;
- підвищення екологічних стандартів.

3. Підготовка кадрів:

- створення центру підготовки фахівців для галузі.

4. Захист внутрішнього ринку:

- об'єднання зусиль всіх сумлінних виробників в боротьбі проти фальсифікаторів;
- введення квот на імпорт молочних продуктів;
- тарифне квотування на імпорт (наприклад, як США 2% ринку);
- введення митних тарифів при перевищенні квот.

5. Створення проекту кооперації виробників та переробників

Рис. 5. Елементи Стратегії розвитку молочної галузі до 2030 р.

Джерело: [9].

Сегменти споживачів орієнтованих на інновації під впливом соціальних трендів на прикладі ринку молочної продукції

споживають екологічні (зелені) новинки, орієнтовані на органічні продукти, функціональні продукти та заміники класичного молока	апріорні інноватори, позитивно сприймають новинки, залюбки купують новинки молочної продукції	відповідальні екоінноватори насамперед зацікавлені в безпеці продукту та його упаковки для довкілля, відповідальності товаровиробника і продавця	новатори-раціоналісти, бажають отримувати новинки, що дають їм змогу заощаджувати та/або раціоналізувати витрати за рахунок покупок якісних продуктів за прийнятною ціною
---	---	--	---

Рис. 6. Сегменти споживачів молочної галузі в Україні, які орієнтовані на інноваційні молочні продукти

Джерело: [12].

Незважаючи на війну, у інноваційно-орієнтованому суспільстві частка населення, яка бажає купувати молочні новинки збільшується. Для ринку молока та молочних продуктів у новому сегменті інноваційні продукти не будуть користуватися перевагою споживачів через високі ціни навіть на етапі виходу на ринок. Характеризуючи соціальні тенденції — перевагу новизни та прагнення до споживання, слід мати на увазі маркетингові інноваційні тенденції, що проявляються в дизайні, упаковці, розмірі, кількості продуктів в тарі, розширенні сфери використання товару тощо. Інновації, пов'язані з виробництвом молока, тобто інновації в технологічних аспектах виробництва молока, особливо у випадку органічних продуктів, важливий весь виробничий ланцюг продукту. Саме цей зв'язок — джерело сировини, виробництво та кінцевий продукт — створює конкурентну перевагу органічного молочного продукту.

Отже, до основних споживачів-інноваторів на ринку інноваційних продуктів вітчизняної молочної промисловості віднесемо тих, що зображено на рис. 6.

Зазначимо, що вітчизняний молочний споживач, як правило, тяжіє до зменшення споживання жирів, водночас збільшуючи частку органічних молочних продуктів. Однак, судячи з поточної ситуації на ринку молока та молочної продукції у період війни, вважаємо, що в разі зростання цін на молочну органіку українські сім'ї не зможуть регулярно споживати органічні молочні новинки через платоспроможність, що призведе до зростання цін на вітчизняні органічні продукти у молочній галузі. У цій ситуації вважаємо за потрібне використання стратегії зниження цін, щоб збільшити охоплення споживачів органічними молокопродуктами. Деякі споживачі безпосередньо зацікавлені у свідомому споживанні та висувають вимо-

ги до виробників органічної вітчизняної продукції. В такому разі, органічним підприємствам необхідно впроваджувати ESG-підхід та заходи, пов'язані з грінвошингом щодо майбутньої реструктуризації органічного молочного бізнесу. Систематику маркетингових інновацій у молочному скотарстві та виробництві органічної молочної продукції зображено на рис. 7.

Застосування тактики глибокої переробки в молочній промисловості, а саме понад 50 % молочної сировини є важливим наступним елементом Стратегії розвитку молочної промисловості України.

У 2023 р. в Україні налічувалося 112 працюючих молокопереробних підприємств, якими було перероблено майже 3 млн т молока. Для порівняння — близько 120 підприємствами у 2022 р. було перероблено 2,72 млн т. Порівнюючи ці показники з обсягами виробництва можемо спостерігати, що переробка молока у 2023 р. становила лише 41 % від обсягів виробництва, у 2022 р. — лише 35 %. Великою проблемою у переробній галузі молока є не тільки дефіцит молочної сировини, але й також скорочення кількості молокопереробних підприємств (із 120 у 2022 р. до 112 у 2023 р.) через руйнування Баштанського сирозаводу та Куп'янського МКК. Тому, застосування методики глибокої переробки в молочній промисловості України є пріоритетним елементом та завданням Стратегії розвитку молочної промисловості України.

Важливим завданням Стратегії розвитку молочної промисловості є підвищення продуктивності переробної галузі через модернізацію переробних підприємств, підвищення екологічних стандартів якості, підвищення якості сирого молока у рамках реалізації державних програм контролю саме сирого молока тощо.

Підвищення якості вітчизняного сирого молока є ключовим індикатором розвитку мо-

Інновації в молочному скотарстві

Селекційно-генетичні:
 – виведення нових порід худоби
 – удосконалення існуючих порід худоби
 – підвищення стійкості до хвороб
 – підвищення продуктивності

Техніко-технологічні:
 – нові технології утримання худоби, годівлі
 – нові технології доїння
 – автоматизація процесів

Інновації у виробництві молока та молочних продуктів

Організаційно-економічні:
 – оцінка та впровадження відкритих інновацій
 – зміни в обслуговуванні та організації виробництва
 – інновації в мотивації співробітників
 – інновації в організації управління

Техніко-технологічні:
 – нові технології виробництва продукту
 – переробка продукту
 – нові технології виробництва упаковки, включно з технологічними рішення з переробки упаковки

Інновації в рамках ESG-підходу

Соціально-управлінські інновації:
 – розвиток охорони праці;
 – поліпшення умов праці;
 – PR-бренд соціально відповідальної компанії;
 – вдосконалення підвищення мотивації співробітників та їхнього безперервного навчання тощо.

Еколого-управлінські інновації
 – мінімізація негативних наслідків впливу на навколишнє середовище;
 – інновації в системі збирання, переробки, утилізації відходів;
 – впровадження системи екологічної безпеки тощо

Продуктові та комунікаційні (пов'язані з модифікацією і дизайном)
 Зміна:
 – упаковки (дизайну);
 – розміру;
 – кількості товарів у тарі;
 – спектра використання товару;
 – внутрішньо магазинних комунікацій зі споживачем;
 – презентаційних матеріалів;
 – акцій під час просування продукту тощо.

Рис. 7. Маркетингові інновації у молочній промисловості України

Джерело: [12, с. 52].

лочної промисловості України. Відповідно до змін у законодавстві, з 26 жовтня 2023 року моніторинг відповідності встановленим критеріям до сирого молока для харчових цілей покладено на компетентний орган — Державну службу України з питань безпеки та захисту споживачів (Держпродспоживслужба).

Проте вже п'ять років в Україні реалізується Програма контролю сирого молока, метою якої є формування еквівалентних Європейському Союзу процедур ризик-орієнтованого контролю через регулярний моніторинг компетентним органом упровадження операторами ринку процедур періодичної перевірки сирого молока, та також результатів лабораторних досліджень зразків сирого молока на регламентовані законодавством критерії [13].

Якщо розглядати хронологію подій реалізації цієї п'ятирічної програми, то 15 лютого 2019 року Держпродспоживслужба затвердила Концепцію з реалізації Пілотного проекту у Вінницькій, Миколаївській, Полтавській та Харківській областях. Її метою було відпрацювати різні моделі до відбору і транспортування

зразків сирого молока та уніфікувати загальні підходи. Пілотний проект реалізувався за підтримки Швейцарії в межах Проекту з безпечності молока. З липня 2021 року до Пілотного проекту поступово долучалися територіальні органи Держпродспоживслужби, лабораторії та оператори ринку з усіх областей України.

Ключовим етапом реалізації Програми контролю сирого молока на 2019—2024 рр. [14] стала розробка та затвердження 5 січня 2022 року Дорожньої карти із запровадження Програми контролю сирого молока в межах реалізації швейцарсько-української програми QFTR. Тому, з січня 2022 року Держпродспоживслужба координує Програму на рівні всіх областей відповідно до Дорожньої карти.

Дорожня карта була розроблена за участі багатосторонньої робочої групи, у тому числі фахівців Держпродспоживслужби та за підтримки експертів QFTR. Кінцевою точкою для повноцінного функціонування всіх елементів Програми контролю сирого молока як у публічному секторі, так і приватному, у візії до До-

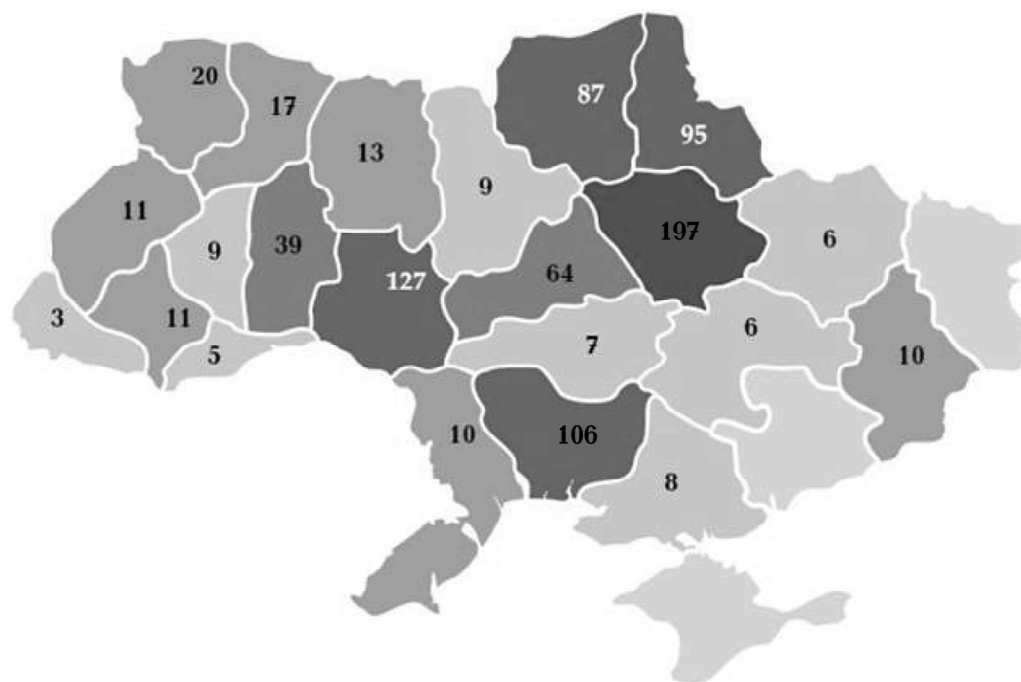


Рис. 8. Кількість зареєстрованих у "Молочному Модулі" операторів молочного ринку за областями в Україні у 2024 р., од.

Джерело: [13].

рожньої карти був кінець 2024 року. Візія Дорожньої карти включає такі пункти [14—15]:

— Програма сприяє здоров'ю і добробуту, вищій якості продукції, спроможному молочному сектору, сталій торгівлі та створенню робочих місць;

— Всі оператори ринку зареєстровані в "Молочному Модулі" і виконують положення Програми контролю;

— сторони отримують чіткі переваги і особисту мотивацію, спроможність і можливості для запровадження Програми контролю на практиці;

— запровадження представниками приватного сектору регулярних успішних заходів з усунення невідповідностей задля забезпечення безпеки сирого молока;

— українське молоко відповідає стандартам ЄС щодо безпеки та якості сирого молока.

Зокрема, за Держпродспоживслужбою визначені такі ключові завдання:

1) навчання і уповноваження осіб, які здійснюють відбір зразків;

2) науково-методична рада Держпродспоживслужби;

3) Держпродспоживслужба та впровадження Програми контролю молока на всій території країни;

4) Інформаційно-комунікаційну систему "Молочний Модуль" інтегровано для роботи в системі Держпродспоживслужби;

5) оператори ринку зареєстровані, пройшли навчання та підтримуються.

Сире молоко, відібране в місцях первинного виробництва, має відповідати допустимим рівням критеріїв, встановленим наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 12.03.2019 р. № 118. Згідно вищевказаним наказом на сьогодні загальне бактеріологічне забруднення (ЗБЗ) не повинно перевищувати 500 тис. КУО/мл (колонієутворюючих од./мл) за змінною середньою геометричною величиною за двомісячний період з частотою відбору зразків щонайменше 2 рази на місяць, а кількість соматичних клітин (КСК) — 500 тис. клітин/мл за змінною середньою геометричною величиною за тримісячний період з частотою відбору зразків щонайменше 1 раз на місяць.

Точка замерзання (ТЗ) для зразків сирого молока повинна становити не вище ніж мінус 0,52 °С. Частота досліджень за цим показником визначається оператором ринку [13—14].

Проте оператори ринку, що здійснюють експорт або заявили компетентному органу про готовність до його здійснення, вже зараз повинні використовувати для виготовлення молочної продукції молоко, що відповідає вимогам цього Регламенту ЄС.

Держпродспоживслужба повинна забезпечити ефективний державний контроль за допомогою міжнародно визнаних методів до-

сліджень в уповноваженій компетентним органом на ці показники лабораторії, яка повинна бути обов'язково акредитованою на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 17025 та щороку брати участь у раундах професійного тестування, щоб довести свою компетентність.

Якщо молоко сире не відповідає допустимим рівням критеріїв на ЗБЗ та КСК за результатами обрахунку змінної середньої геометричної величини оператор ринку зобов'язаний вжити коригувальних заходів з метою виправлення ситуації. У разі виявлення в молоці залишків ветеринарних препаратів та/або інших забруднюючих речовин, територіальний орган Держпродспоживслужби невідкладно припиняє обіг такого молока.

Під час першого етапу до Пілотного проекту у 2019—2020 рр. було залучено лише 15 операторів ринку із 7 областей та 4 уповноважені досліджувати зразки сирого молока лабораторії (Вінницька, Миколаївська, Харківська регіональні лабораторії та Пирятинська міжрайонна лабораторія Держпродспоживслужби).

У 2021 році під час реалізації другого етапу Програму контролю сирого молока було поширено на 22 області (рис. 8), в 19 областях у операторів ринку регулярно проводився відбір зразків. Спостерігається позитивна динаміка щодо кількості залучених операторів ринку. Станом на 2024 р. в "Молочному модулі" зареєстровано 860 операторів ринку з 22 областей України, 690 з яких в 2023 р. мали статус "активних".

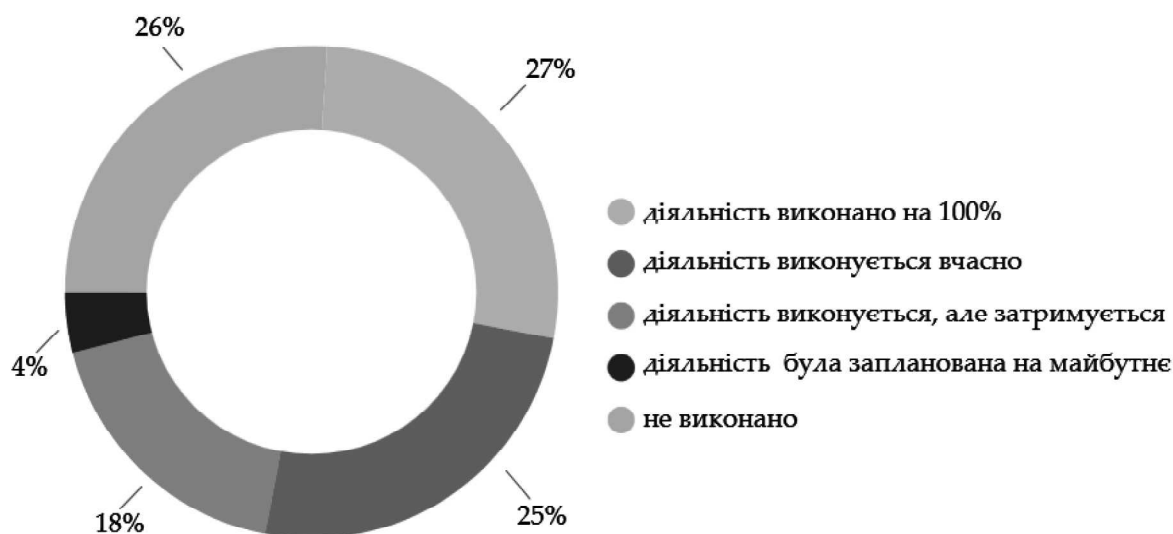


Рис. 9. Реалізація завдань та активностей Дорожньої карти у рамках Програми контролю сирого молока, %

Джерело: [14].

Таблиця 1. Кількість зареєстрованих актів відбору зразків у період імплементації Пілотного проекту та реалізації Програми контролю сирого молока у 2023 р., од.

Кількість актів відбору зразків, од.	2019	2020	2021	2022	2023
Всього, зокрема:	80	594	4037	8620	12401
ЗБЗ	71	539	3885	8312	11981
КСК	51	307	2076	4514	6410
ІНГ	50	232	135	636	2666
ТЗ	51	307	169	139	1113

Джерело: [13—14].

Попри повномасштабне вторгнення російської федерації до України Програма контролю сирого молока продовжує розвиватися, а обізнаність операторів ринку та відповідальність за якість та безпечність своєї продукції зростає. З початку війни кількість зареєстрованих потужностей зросла у 2 рази, зокрема за останній рік на 26,7 %.

Усього, за результатами аналізу витягу з інформаційно-комунікаційної системи "Молочний модуль", у 2023 р. 615 операторів ринку належним чином зареєстрували, зберегли та відправили до уповноважених лабораторій акти про відбір зразків. Протягом 2023 р. зразки регулярно відбирались у 577 операторів ринку. Зокрема, у 2023 р. було зареєстровано 12401 актів відбору зразків, у тому числі 11981 актів з метою дослідження на ЗБЗ (загальне бактеріологічне забруднення), 6410 актів — для дослідження зразків на КСК (кількість соматичних клітин), 2666 — на ІНГ (залишки ветеринарних препаратів) та 1113 — на ТЗ (точка замерзання) (табл. 1).

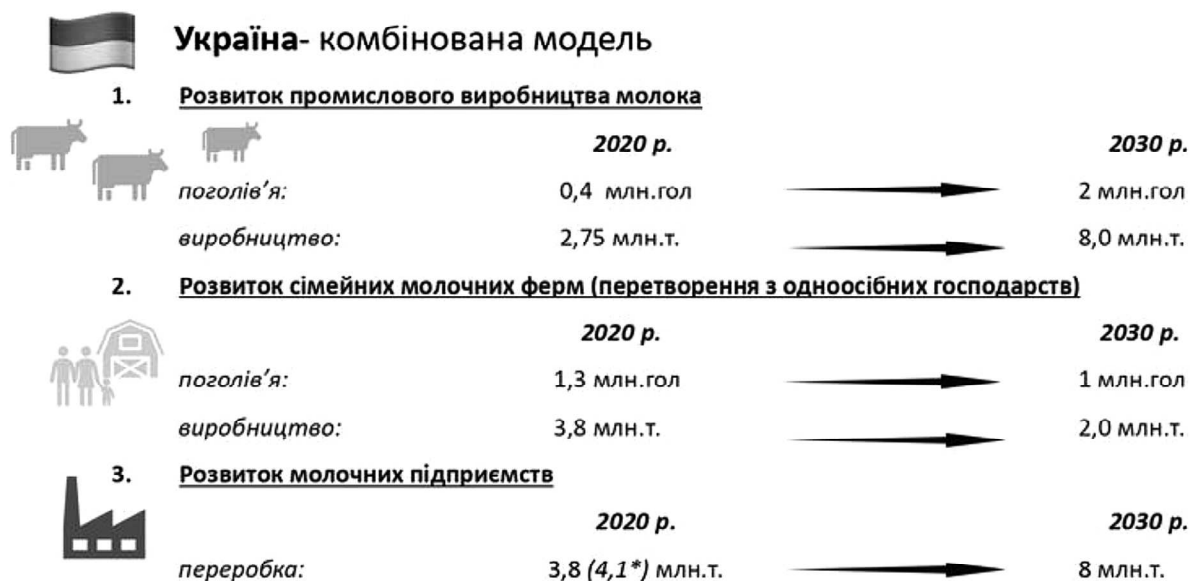


Рис. 10. Комбінована модель стратегічного розвитку молочної промисловості України

Джерело: [9].

Кількість операторів ринку, у яких регулярно відбирались зразки на ЗБЗ та КСК у 2023 р., становить 488 та 473 відповідно. Кількість відібраних зразків сирого молока на ці показники зросла порівняно із попереднім роком у 1,4 рази, із 2021 роком — більше ніж у 3 рази, а від початку старту Пілотного проєкту 2019 р. — ця цифра зросла по ЗБЗ — у 168,7 разів, а по КСК — у 125,7 разів. Найбільшу кількість досліджень сирого молока на ЗБЗ та КСК у 2023 р. було проведено лабораторіями Полтавської, Сумської Миколаївської, Вінницької, Чернігівської, Черкаської, Хмельницької, Рівненської областей [13—14].

Також зауважимо, що розробниками Дорожньої карти були велика кількість стейкхолдерів з державного та з приватного сектору, тому вона включає такі 13 блоків:

- Навчання і уповноваження делегатів з відбору зразків;
- Підготовка лабораторій до початку досліджень;
- Науково-методична Рада і Національна референс-лабораторія (НРЛ);
- Формування нормативно-правової бази;
- Запуск Програми Держпродспоживслужбою;
- інтеграція системи "Молочний Модуль" для роботи в системі Держпродспоживслужби;
- Навчання, реєстрація та підтримка операторів молочного ринку;
- Господарства з виробництва молока готові діяти в разі виникнення проблем;
- Пункти заготівлі молока;

— Інтеграція Програми у власну систему переробниками молока.

Загалом зазначимо, що загальний прогрес реалізації Дорожньої карти продемонстровано на рис. 9.

Із усіх запланованих діяльностей не було виконано четверту частину (26 %). Термін початку виконання ще для 4 % запланованих діяльностей було заплановано на пізніші терміни, аніж була проведена проміжна оцінка. Виконання інших 27 % запланованих діяльностей завершено на 100%. Інші 25 % діяльностей виконуються планомірно, а 18 % активностей виконуються із затримкою до встановлених термінів.

У висновку додамо, що на сьогодні не виконано діяльностей, пов'язаних із призначенням національної референс-лабораторії яка б координувала діяльність уповноважених на проведення досліджень молока лабораторій, організовувала б міжлабораторні раунди професійного тестування на показники, які контролюються державою в сирому молоці, не створено органу (технічний комітет або робоча група тощо) для управління та нагляду за Програмою контролю молока, який би включав представників усіх зацікавлених сторін для вирішення нагальних питань, не запроваджено процедуру щодо управління за Програмою контролю молока компетентним органом, не інтегровано до загальної інформаційно-комунікаційної системи Держпродспоживслужби тощо [14].

Вважаємо, що затримка та не виконання певних діяльностей пов'язана із повномасштабною збройною агресією російської федерації проти України та введенням воєнного стану в Україні, формуванням нормативно-правової бази, відтермінуванням перехідних періодів щодо підвищення рівня критеріїв по ЗБЗ та КСК. Тому, після проведення проміжної оцінки Дорожня карта потребує перегляду із врахуванням змін до законодавства та викликів сьогодення, перегляду термінів реалізації діяльностей та досягнення ключових результатів.

Важливе місце у формуванні Стратегії розвитку молочної промисловості займає створення системи кооперації виробників та переробників вітчизняної молочної продукції.

Кооперування є засобом захисту економічних інтересів дрібних виробників молока та надає вагомі переваги об'єднання їх у молочарські кооперативи. До прямих переваг належать скорочення кількості посередників у маркетинговому ланцюгу, співпраця з переробними підприємствами, забезпечення кооперативу потрібними ресурсами за пільговими цінами, поліпшення якості продукції, співпраця з організаціями технічної допомоги [16]. Допоміжними перевагами є ветеринарне обслуговування і забезпечення штучного осіменіння великої рогатої худоби, забезпечення членів кооперативу матеріально-технічними засобами, необхідними для власної господарської діяльності, надання послуг з механізації.

Такі об'єднання у сільськогосподарські молочні кооперативи дозволяють підвищити конкурентоздатність продукції тваринництва і успішно подавати її на внутрішньому і зовнішньому ринках. Особливо це важливо у світлі сьогоденних реалій, коли Україна шукає свою нішу на міжнародних ринках. Загалом вважаємо за необхідність створення сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів (СОМК) сучасного типу, які могли би самостійно (без втручання комерційних структур) забезпечити безперебійну роботу молочно-приймальних пунктів, м'ясних забійно-санітарних і молочних цехів. Наразі модернізація дрібних господарств за фінансової підтримки держави дасть можливість створювати сучасні виробничі інфраструктури, де головними господарями будуть не посередники, а селяни і кооператори.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, підсумовуючи поєднання усіх елементів Стратегії розвитку молочної промисло-

вості можна говорити про вибір саме комбінованої моделі стратегічного розвитку молочної промисловості України, яка поєднує елементи експортної моделі — моделі дрібнотоварних виробників (досвід Ірландії) та моделі, що орієнтована лише на внутрішній ринок (досвід США), яка передбачає три основні компоненти (рис. 10.):

1. Розвиток промислового виробництва молока через нарощування поголів'я корів та молочного виробництва;

2. Розвиток сімейних молочних ферм та сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів (СОМК) сучасного типу;

3. Розвиток молочних підприємств через застосування тактики глибокої переробки в промисловості (мінімум 50 % сировини повинна перероблятися);

4. Створення Національного Комітету порятунку молочної галузі, метою якого є об'єднання зусиль професійних організацій для подолання кризи в молочній галузі та забезпечення сталого стратегічного розвитку молочної промисловості України.

Основні напрями діяльності Національного Комітету порятунку молочної галузі вбачаємо у: розробці національної програми розвитку молочної галузі; розвитку індустріального скотарства та участі у розробці програм та механізмів державної підтримки; створенні молочних сімейних ферм; координації та громадському контролю державної підтримки розвитку тваринництва; захисті інтересів вітчизняних виробників молочної продукції від зовнішньої торговельної експансії; розрахунку балансу виробництва та споживання молока в Україні; створенні справедливих ринкових умов торгівлі молочною продукцією на внутрішньому ринку тощо.

Література:

1. Бородіна О.М., Прокопа І.В. Теорія, політика та практика сільського розвитку. К.: НАН України; Інститут економіки та прогнозування, 2010. 376 с.

2. Дем'яненко М.Я., Іванина Ф.В. Державна підтримка як фактор забезпечення конкурентоспроможного аграрного виробництва. Економіка АПК. 2009. № 9. С. 3—9.

3. Кобута І.В. Оцінка дотацій сільськогосподарським товаровиробникам за продані ними переробним підприємствам молоко та м'ясо на їх відповідність положенням угод СОТ та зобов'язанням України перед СОТ. Облік і фінанси АПК. 2009. № 3. С. 130—134.

4. Лузан Ю.Я. Розвиток державної підтримки аграрного сектору України в умовах членства в СОТ. Облік і фінанси АПК. 2008. № 3. С. 6—11.

5. Майовець Є.Й., Сенишин О.С., Хіч Р.Я. Розвиток молокопереробної галузі України: перспективи стратегічного маркетингового планування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство". 2022. Вип. 43. Видавничий дім "Гельветика". С. 97—104.

6. Майовець Є.Й., Сенишин О.С., Хіч Р.Я. Вплив війни на розвиток аграрного бізнесу в Україні. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. 2023. Вип. 50. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. С. 87—97. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4380/4865>. (дата звернення: 01.07.2024).

7. Mayovets Ye.Yo., Senyshyn O.S., Khich R.Ya. Strategic marketing development of milk processing industry of Ukraine. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. 2024. Вип. 51. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. С. 47—56.

8. Urba S., Senyshyn O.S., Zamroz M., Shpariyk Ya. Assessment of export capacity of agricultural sector in the context of international competitiveness. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development: scientific journal. Lithuania: Vytautas Magnus University, 2023. Vol.45. № 1. P. 67—78.

9. Чагаровський В.П. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnyecherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (дата звернення: 02.07.2024).

10. Тулуш А. Що рівня промислової переробки молока в Україні. Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/leonid-tulush-shhodo-rivnya-promyslovoi-pererobky-moloka-v-ukrayini/> (дата звернення: 03.07.2024).

11. Стратегія розвитку агропромислового комплексу. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://min-agro.gov.ua/investoram/prezentatsiia-stratehiia-rozvytku-ahropromyslovoho-kompleksu> (дата звернення: 04.07.2024).

12. Семенда Д.К., Семенда О.В. Маркетинг інновацій на ринку молочної продукції: основні

споживчі тенденції. Агросвіт. 2022. № 3—4. С. 49—55.

13. Програма контролю сирого молока: відбір зразків і лабораторні дослідження. URL: <http://milkua.info/uk/post/programa-kontroly-sirogo-moloka-vidbir-zrazkiv-i-laboratorni-doslidzenna>. (дата звернення: 10.07.2024).

14. Звіт Держпродспоживслужби за результатами запровадження Програми контролю сирого молока на базі інформаційно-комунікаційної системи Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів ("Молочний модуль") у 2023 році. URL: https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/uploaded-files/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202023_%D0%B2%D0%B5%D0%B1.pdf (дата звернення: 10.07.2024).

15. Держпродспоживслужба. П'ять років реалізації Програми контролю сирого молока — від пілотного проекту до розгортання на національному рівні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhprodspozhyvsluzhba-piat-rokiv-realizatsii-prohramy-kontroliu-syrohomoloka-vid-pilotnoho-proektu-do-rozghortannia-na-natsionalnomu-rivni> (дата звернення: 10.07.2024).

16. Лаврук В.В., Славина Н.А., Лаврук О.С. Управління розвитком сільськогосподарських обслуговуючих молочних кооперативів: проблеми та перспективи. Агросвіт. № 9—10, 2022. С. 36—43. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2022/6.pdf (дата звернення: 11.07.2024).

References:

1. Borodina, O.M. and Prokopa, I.V. (2010), *Teoriia, polityka ta praktyka sil's'koho rozvytku* [Theory, policy and practice of rural development], NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia, Kyiv, Ukraine.

2. Dem'ianenko, M.Ya. and Ivanyna, F.V. (2009), "State support as a factor in ensuring competitive agricultural production", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 3—9.

3. Kobuta, I.V. (2009), "Assessment of subsidies to agricultural producers for milk and meat sold by them to processing enterprises for their compliance with the provisions of WTO agreements and Ukraine's commitments to the WTO", *Oblik i finansy APK*, vol. 3, pp. 130-134.

4. Luzan, Yu.Ya. (2008), "Development of state support for the agricultural sector of Ukraine under the conditions of membership in the WTO", *Oblik i finansy APK*, vol. 3, pp. 6—11.

5. Majovets', Ye.J., Senyshyn, O.S. and Khich R.Ya. (2022), "Development of the dairy industry of Ukraine: perspectives of strategic marketing

planning", Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo", vol. 43, pp. 97—104.

6. Majovets', Ye.J., Senyshyn, O.S. and Khich R.Ya. (2023), "The impact of the war on the development of agrarian business in Ukraine", Formuvannia rynkovo ekonomiky v Ukraini: naukovy zbirnyk L'vivs'kyj natsional'nyj universytet imeni Ivana Franka, vol. 50, pp. 87—97, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4380/4865> (Accessed 1 July 2024).

7. Majovets', Ye.J., Senyshyn, O.S. and Khich R.Ya. (2024), "Strategic marketing development of milk processing industry of Ukraine", Formuvannia rynkovo ekonomiky v Ukraini: naukovy zbirnyk L'vivs'kyj natsional'nyj universytet imeni Ivana Franka, vol. 51, pp. 47—56, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics> (Accessed 3 July 2024).

8. Urba, S., Senyshyn, O.S., Zamroz, M. and Shparyk Ya. (2023), "Assessment of export capacity of agricultural sector in the context of international competitiveness", Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development: scientific journal, Lithuania: Vytautas Magnus University, vol. 45, no. 1, pp. 67—78.

9. Chaharovs'kyj, V.P. (2023), "Dairy industry of Ukraine and its future in 10 years: problems, national development program and state support", available at: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnyecherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (Accessed 2 July 2024).

10. Tulush, L. (2023), "Regarding the level of industrial milk processing in Ukraine", Spilka molochnykh pidpriemstv Ukrainy, available at: <https://uadairy.com/leonid-tulush-shhdorivnya-promyslovyi-pererobky-moloka-v-ukrayini/> (Accessed 3 July 2024).

11. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2024), "Strategy for the development of the agro-industrial complex", available at: <https://minagro.gov.ua/investoram/prezentatsiia-stratehiia-rozvytku-ahropromyslovoho-kompleksu> (Accessed 4 July 2024).

12. Semenda, D.K. and Semenda, O.V. (2022), "Marketing innovations in the dairy market: main consumer trends", Ahrosvit, no. 3—4, pp. 49—55.

13. Raw milk control program: sampling and laboratory testing, available at: <http://milkua.info/uk/post/programa-kontrolu-sirogo-moloka-vidbir-zrazkiv-i-laboratorni-doslidzenna>

(Accessed 10 July 2024).

14. State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection (2023), "Report of the State Production and Consumer Service on the results of the implementation of the Raw Milk Control Program ("Milk Module") in 2023", available at: https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/uploaded-files/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202023_%D0%B2%D0%B5%D0%B1.pdf (Accessed 10 July 2024).

15. State Production and Consumer Service (2023), "Five years of implementation of the Raw Milk Control Program — from a pilot project to deployment at the national level", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhprodspozhyvsluzhba-piat-rokiv-realizatsii-prohramy-kontroliu-syroho-moloka-vid-pilotnoho-proektu-do-rozghortannia-na-natsionalnomu-rivni> (Accessed 10 July 2024).

16. Lavruk, V.V., Slavina, N.A. and Lavruk, O.S. (2022), "Management of the development of agricultural service dairy cooperatives: problems and prospects", Ahrosvit, vol. 9—10, pp. 36—43, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2022/6.pdf (Accessed 11 July 2024).

Стаття надійшла до редакції 25.07.2024 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

 viber: +38 050 3820663

УДК 331.101.3:338.43:658.114.5

Г. В. Сиротюк,
к. е. н., доцент, в. о. завідувача кафедри економіки,
Львівський національний університет природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8740-7959>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.36

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

H. Syrotyuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Economics,
Lviv National Environmental University

HUMAN CAPITAL AS THE BASIS OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті досліджено сутність людського капіталу, проблеми розвитку та властивості, що йому притаманні. Вказано на аспекти, які доводять, що людський капітал є важливим чинником для соціально відповідального бізнесу, а саме: освіта і навчання; соціальні умови праці; співробітництво з місцевими громадами; екологічна відповідальність; інновації; корпоративна культура та етика. Одним із чинників, що перешкоджають розвитку людського капіталу в сільській місцевості, є недосконалість національної інституційної бази. Вказано на проблему щодо забезпечення достатньої кількості кваліфікованої робочої сили для відновлення економіки країни.

Обґрунтовано, що інвестування в людський капітал є важливою передумовою для створення та підтримки соціально відповідального бізнесу у сільському господарстві. Це сприяє досягненню не лише економічних цілей, але й забезпечує екологічну та соціальну стійкість. Однією з найпоширеніших форм інвестування в людський капітал є освіта, яка відіграє ключову роль у розвитку суспільства. Інвестиції у освіту сприяють зростанню кваліфікації робочої сили, підвищенню продуктивності праці, інноваційному розвитку та соціальній мобільності. Проведений аналіз частки видатків зведено бюджету України на освіту вказує на суттєві скорочення протягом останніх двох років, що пов'язано з економічними або політичними чинниками. Перераховано основні особливості інвестування в людський капітал. Однією з особливостей є оцінка впливу ефекту інвестицій у людський капітал, існує кілька індикаторів, які можна використати для його оцінки, зокрема рівень освіти, продуктивність праці та задоволеність працівників.

Наведено приклади, які демонструють, як успішні українські аграрні компанії активно інвестують у розвиток людського капіталу. Доведено, що інвестування в людський капітал стає економічно вигідним для аграрних компаній, які хочуть підтримувати високі стандарти соціальної відповідальності, серед них: підвищення продуктивності праці; зменшення втрат та ризиків; привернення та утримання висококваліфікованих фахівців; поліпшення взаємодії з громадськістю та зацікавленими сторонами.

The article explores the essence of human capital, its development challenges, and inherent properties. It highlights aspects that prove human capital is a crucial factor for socially responsible business, such as education and training; social working conditions; collaboration with local communities; environmental responsibility; innovation; corporate culture and ethics. One of the factors hindering the development of human capital in rural areas is the imperfection of the national institutional framework. The issue of ensuring a sufficient number of qualified workers for the country's economic recovery is noted.

It is substantiated that investing in human capital is an important prerequisite for creating and maintaining socially responsible business in agriculture. This not only achieves economic goals but also ensures environmental and social sustainability. One of the most common forms of investing in human capital is education, which plays a key role in societal development. Investments in education contribute to the growth of workforce qualification, increased labor productivity, innovative development, and social mobility. An analysis of the share of consolidated budget expenditures of Ukraine on education indicates significant reductions over the past two years, associated with economic or political factors. The main features of investing in human capital are listed. One of the features is the assessment of the impact of investments in human capital, with several indicators that can be used for its evaluation, such as the level of education, labor productivity, and employee satisfaction.

Examples are provided showing how successful Ukrainian agricultural companies actively invest in human capital development. It is proven that investing in human capital becomes economically beneficial for agricultural companies aiming to maintain high standards of social responsibility, among them: increasing labor productivity; reducing losses and risks; attracting and retaining highly qualified specialists; improving interaction with the public and stakeholders.

Ключові слова: людський капітал, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, аграрний сектор, інвестиції.

Key words: human capital, social responsibility of business, sustainable development, agricultural sector, investments.

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

Людський капітал є ключовим чинником розвитку будь-якої галузі економіки, особливо аграрної. Сучасні тенденції розвитку бізнесу вимагають не лише ефективного управління матеріальними та фінансовими ресурсами, але й високого рівня соціальної відповідальності. У цьому контексті людський капітал стає основою для впровадження принципів соціально відповідального бізнесу, що сприяє стійкому розвитку аграрного сектору.

Аграрний сектор традиційно асоціюється з важкою фізичною працею та значними ризиками, пов'язаними з природними умовами. Проте в сучасних умовах розвитку технологій та інноваційних підходів важливість людського капіталу зростає. Інтелектуальні ресурси, кваліфіковані працівники та їхня мотивація стають вирішальними факторами конкурентоспроможності аграрних підприємств. Крім того, соціальна відповідальність бізнесу, що включає піклування про працівників, дотримання екологічних стандартів і підтримку місцевих громад, набуває все більшої ваги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності аграрного бізнесу присвячені праці науковців В. Антонюк, О. Більська, О. Васильєва, М. Ігнатенко, О. Новікова, Л. Мармуть, І. Романюк, Т. Чайка та інші. Їх дослідження вказують на те, що людський капітал є ключовим чинником для розвитку со-

ціально відповідального бізнесу в аграрному секторі. Вчені відзначають, що інвестиції в освіту, здоров'я та добробут працівників сприяють підвищенню продуктивності та стійкості аграрних підприємств. Крім того, формування та розвиток людського капіталу сприяє соціальній стабільності та екологічній відповідальності, що є важливими аспектами сталого розвитку.

Л. Мармуть і І. Романюк зазначають, що для ефективного впровадження корпоративної соціальної відповідальності необхідно створити сприятливе інституційне, економічне, соціальне, культурне та світоглядне середовище, яке формує держава та суспільство загалом. Науковці підкреслюють, що це середовище має стимулювати людей, працівників, менеджерів і бізнес-структури враховувати інтереси суспільства та відповідати за наслідки своєї діяльності, дотримуючись морально-етичних норм, раціонального використання ресурсів і енергії, забезпечення екологічної безпеки виробництва, технологій і харчової продукції, що регламентується законодавством [10, с. 134].

На думку М. Ігнатенко соціальна відповідальність спрямована на забезпечення сталого розвитку суспільства з прямим позитивним впливом на людський розвиток, удосконалення людського соціального капіталу, особистісне зростання [7, с. 387—388].

Інвестиції в людський капітал у сільській місцевості, на думку науковців [20], повинні поєднуватися з інвестиціями в економічну та соціальну інфраструктуру сільської місцевості.

Окремі наукові публікації присвячені дослідженню проблем людського капіталу в Україні, у тому числі проблем формування і втрат

людського капіталу у реаліях війни, де систематизовано загрози для його відтворення, завдання його відновлення у повоєнний час [2; 14].

Проте потребують подальшого дослідження конкретні механізми, за допомогою яких інвестиції в людський капітал сприяють соціальній відповідальності в аграрному секторі, що вказує на актуальність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі людського капіталу у формуванні соціально відповідального бізнесу в аграрному секторі та визначення його впливу на сталий розвиток підприємств.

Дослідження побудоване на використанні даних статистичного аналізу щодо ефективності інвестицій у людський капітал на підприємствах, методів системного підходу, які дозволять вивчити взаємозв'язки між елементами управління людським капіталом, соціальною відповідальністю і загальною стратегією компанії в аграрному секторі. Крім того, використано метод кейс-стаді, тобто вивчення конкретних випадків аграрних компаній, які успішно інвестують у свій людський капітал і реалізують соціально відповідальні практики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Людський капітал є важливим елементом успіху будь-якого бізнесу, особливо в аграрному секторі, де багато процесів залежать від фізичної праці, знань та досвіду працівників. Аграрний бізнес, що інвестує в розвиток людського капіталу, може краще реалізувати принципи соціально відповідального бізнесу, оскільки він має на меті не лише досягнення високих економічних результатів, але й забезпечення стійкого розвитку, збереження екологічного балансу та покращення якості життя населення.

Людський капітал — це задіяні в економіці країни (регіону, громади, фірми) людські активи, які складаються із фізичних, інтелектуальних, професіональних, мотиваційних складових зайнятого населення [3, с. 5].

Отже, людський капітал включає знання, навички, досвід, креативність та інші якості, що сприяють продуктивності працівників і організацій. Це один з найважливіших ресурсів для будь-якої компанії, оскільки саме люди генерують ідеї, здійснюють інновації та виконують операційні завдання.

Соціальна відповідальність підприємств стосується етичних зобов'язань даних підприємств перед суспільством. Щодо підприємств аграрного бізнесу, то соціальна відповідальність включає в себе дії, спрямовані на захист навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів. Це означає впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів шкідливих речовин та утилізацію відходів. Також важливим аспектом є забезпечення справедливих умов праці та дотримання прав працівників, включаючи гідну оплату та безпеку праці. Підприємства повинні підтримувати місцеві громади, сприяючи їх соціально-економічному розвитку через створення робочих місць та інвестиції в інфраструктуру. Соціальна відповідальність включає прозорість у діяльності підприємств та взаємодію з громадськими організаціями для досягнення спільних цілей. Крім того, важливою є освітня діяльність, спрямована на підвищення обізнаності населення щодо екологічних проблем та здорового способу життя.

Одним із чинників, що перешкоджають розвитку людського капіталу в сільській місцевості, є недосконалість національної інституційної бази. Інвестування у людський капітал та покращення інфраструктури для повернення й розвитку національного людського капіталу є важливими завданнями для забезпечення стабільного економічного зростання України [6, с. 94—96].

Повномасштабна війна спричинила суттєві втрати людського капіталу як в аграрному секторі економіки, так і в країні загалом. До війни Україна мала досить значний обсяг людського капіталу: чисельність робочої сили у 2020 р. складала 17,7 млн осіб, а її рівень зайнятості — більше 90%, серед зайнятих високою була частка осіб із вищою освітою — 54% [16]. Хоча структура та якість кваліфікації не завжди відповідали вимогам сучасної економіки, Україна в основному забезпечувала власну економіку необхідними кадрами та сприяла трудовій міграції до багатьох європейських країн [4]. Нині постає проблема щодо забезпечення достатньої кількості кваліфікованої робочої сили для відновлення економіки країни.

Важливість людського капіталу визначається його внеском у підвищення рівня економічного та технологічного розвитку країни й продуктивності праці. Формування та накопичення людського капіталу сприяє технологічному й соціальному прогресу суспільства, за умови постійного вдосконалення його якісних параметрів та відповідності вимогам більш прогрес-

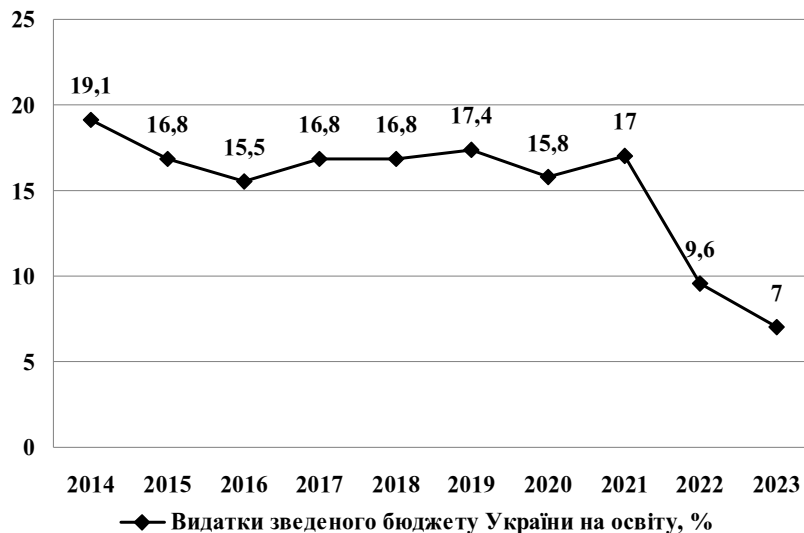


Рис. 1. Динаміка витрат зведеного бюджету України на освіту

Джерело: побудовано за даними Міністерства Фінансів України [12].

сивних технологій, а також ефективного використання наявного людського капіталу в країні.

Людський капітал є фундаментальним чинником для соціально відповідального бізнесу в аграрному секторі з огляду на наступні аспекти:

1. Інвестування в навчання та розвиток працівників сприяє підвищенню їхньої продуктивності та якості роботи, що в кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність підприємства. На думку Т. Чайки ймовірність того, що компанію покине працівник, який пройшов перепідготовку, суттєво нижча, ніж щойно прийнятий працівник [17, с. 123—126].

2. Забезпечення безпечних та здорових умов праці сприяє зниженню травматизму та підвищенню задоволеності працівників. Соціально відповідальні підприємства впроваджують програми з охорони праці та здоров'я, що позитивно впливає на мотивацію та лояльність працівників.

3. Аграрні підприємства, що взаємодіють із місцевими громадами та враховують їхні потреби та інтереси, сприяють соціальному та економічному розвитку регіону, що сприяє стабільності місцевих громад і позитивно впливає на аграрний бізнес.

4. Людський капітал, орієнтований на екологічну відповідальність, допомагає впроваджувати екологічно чисті технології та практики, що сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

5. Підготовлені та мотивовані працівники здатні впроваджувати інноваційні рішення та технології, що підвищують ефективність виробництва та зменшують витрати.

6. Людський капітал є основою для формування корпоративної культури та етичних норм, які сприяють відповідальному веденню бізнесу, оскільки працівники, які дотримуються високих стандартів етики, допомагають запобігати корупції, недобросовісній конкуренції тощо.

Інвестиції в людський капітал є необхідними для формування та підтримки соціально відповідального бізнесу аграрного сектору, що дозволяє досягати не лише економічних цілей, а й забезпечує екологічну та соціальну стійкість.

Людський капітал може мати різні форми, а звідси й способи інвестування в нього різноманітні. Найпоширенішими формами інвестування в людський капітал є: освіта, професійна перепідготовка, охорона здоров'я, пошук роботи та переїзд до іншого населеного пункту. Найважливішою, але водночас найдорожчою за вартістю та часом, є освіта.

Висока ефективність освітньої сфери досягається завдяки її інституційній спроможності, оптимальній мережі освітніх закладів, ефективному управлінському менеджменту, дієвим регуляторним механізмам та якісному аналізу і оцінці результатів діяльності за допомогою системи базових індикаторів. Виділяють три категорії індикаторів: системи освіти, освіти населення та оцінки системи освіти [15].

Зауважимо, що головним базовим індикатором системи освіти є витрати бюджету на освіту, оскільки стабільне фінансування є передумовою для підвищення ефективності закладів освіти на різних рівнях та розкриття людського потенціалу в суспільстві (Рис. 1).

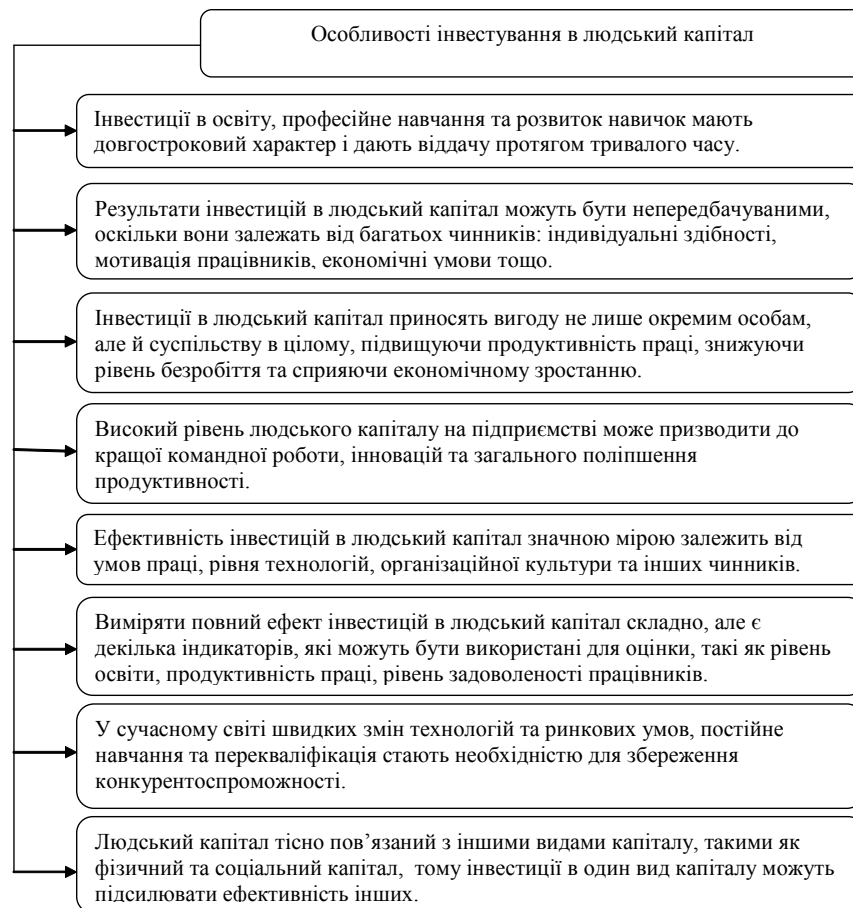


Рис. 2. Особливості інвестування в людський капітал

Джерело: систематизовано та уточнено автором за даними [3; 5; 6; 10; 17].

Аналіз динаміки видатків зведеного бюджету України на освіту свідчить, що частка видатків на освіту знизилася на 12,1 пінкта з 19,1% у 2014 році до 7,0% у 2023 році. Після початкового зниження з 2014 року до 2016 року, частка видатків стабілізувалася протягом 2017—2019 років. Останні два роки характеризуються значним скороченням фінансування, що пов'язано з економічними або політичними чинниками.

Нині, одним із важливих завдань є стимулювання розвитку освіти та навчання в ключових галузях, а також залучення молоді до професій, які є стратегічно важливими для майбутнього розвитку економіки країни.

Для держави інвестування в людський капітал означає підвищення економічної активності та добробуту громадян, а для підприємства інвестиції в людський капітал означають підвищення продуктивності праці, впровадження інноваційних технологій у виробництво, підвищення конкурентоспроможності підприємства [18]. Освічені та кваліфіковані працівники здатні більш ефективно працювати, впровад-

жувати інновації та підвищувати продуктивність, що сприяє економічній стабільності компанії.

Інвестування в людський капітал має низку особливостей (Рис. 2).

Перераховані особливості роблять інвестування в людський капітал важливим компонентом стратегії розвитку як для окремих підприємств, так і для економіки країни в цілому.

Інвестиції у людський капітал є важливим чинником підвищення продуктивності та ефективності аграрного бізнесу. На важливу роль людського капіталу у формуванні соціально відповідального аграрного бізнесу вказують практичні приклади (Рис. 3).

Сучасні технології та методи управління підкреслюють важливе значення розвитку кадрів у сільському господарстві. Навички, знання та мотивація працівників стають основою для впровадження інновацій, підвищення якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

Інвестиції в людський капітал є економічно вигідними для аграрних компаній, що прагнуть

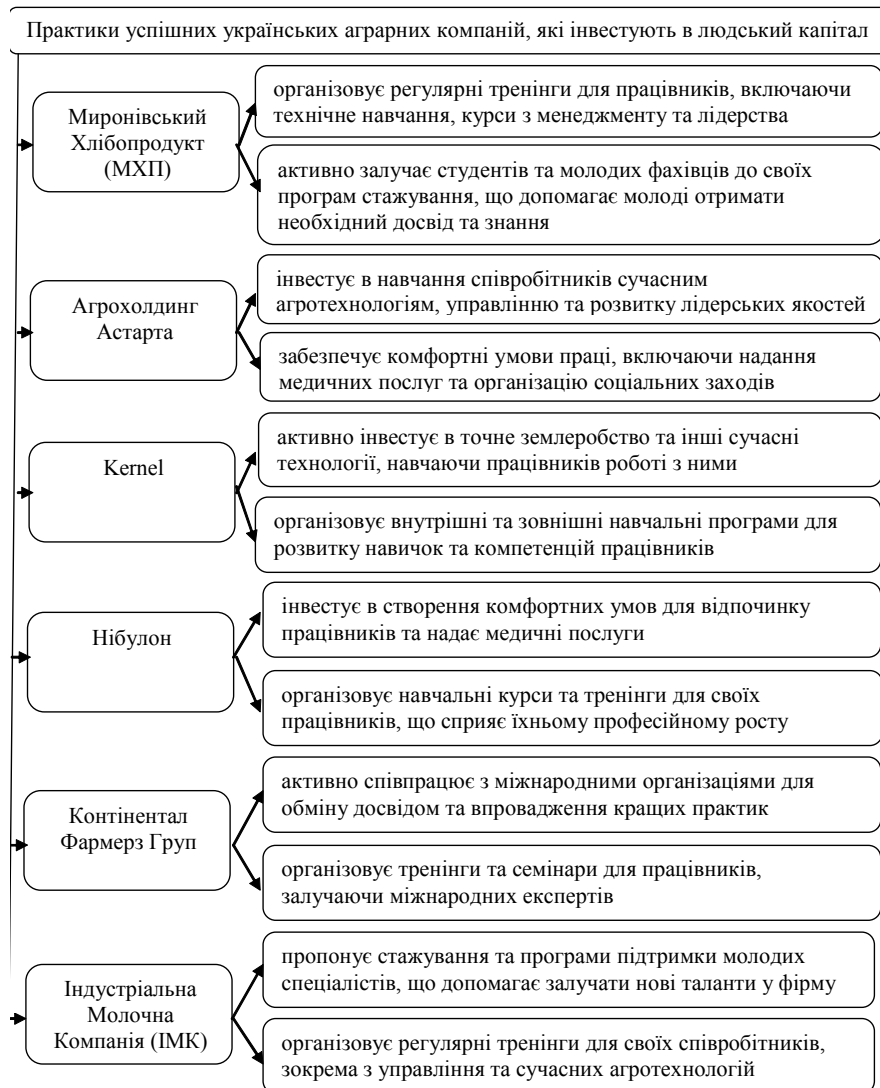


Рис. 3. Практики успішних українських аграрних компаній, які інвестують в людський капітал

Джерело: сформовано на основі [1; 8; 9; 11; 13; 19].

досягти сталого розвитку та підтримувати високі стандарти соціальної відповідальності. Це сприяє покращенню навичок та знань працівників, залученню та збереженню висококваліфікованих фахівців, зниженню витрат на підготовку нових співробітників, підвищенню ефективності виробництва та збільшенню задоволеності працівників. Крім того, інвестування в розвиток людського капіталу сприяє покращенню репутації компанії як соціально відповідального бізнесу та взаємодії з громадськістю та стейкхолдерами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, людський капітал не лише сприяє реалізації принципів соціальної відпо-

відальності, але й є ключовим чинником успіху та сталого розвитку аграрного бізнесу. Інвестиції в навчання та розвиток працівників, підтримка їхнього здоров'я та добробуту, а також залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень сприяють економічній стабільності аграрних підприємств. Соціально відповідальні практики не лише покращують репутацію компаній та залучають інвесторів, але й забезпечують довгостроковий розвиток регіонів, підвищують рівень життя населення та сприяють зростанню продуктивності праці.

Забезпечуючи своїх працівників належними умовами праці та можливостями для професійного росту, аграрні компанії можуть досягти високих показників ефективності та конкурентоспроможності. Підтримка місцевих громад через освітні та соціальні програми

створює позитивний соціальний ефект, що сприяє зміцненню взаємодії між бізнесом і суспільством.

Перспективним напрямом подальших досліджень є вдосконалення управління людським капіталом на підприємстві, яке передбачає розробку та впровадження ефективних систем і методів управління персоналом. Це сприяє максимізації потенціалу працівників через систематичний розвиток їхніх навичок і компетенцій і дозволяє компаніям швидше адаптовуватися до мінливих умов в економічному, технологічному і соціокультурному середовищі.

Література:

1. Агрохолдинг Астарта. URL: <https://astartaholding.com> (дата звернення: 10.07.2024).
2. Антонюк В. П. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 20—33.
3. Антонюк В. П. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку та об'єкт дослідження. *Управління економікою: теорія та практика*: Зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАНУ, 2021. С. 3—12.
4. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. 175 с.
5. Більська О. В. Особливості капіталізації людського потенціалу на підприємствах АПК. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 194—204.
6. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. 2021. С. 93—97.
7. Ігнатенко М. М. Соціальна відповідальність в агросфері України у контексті розвитку людського капіталу й міжнародної інтеграції. *Молодий вчений*. № 8 (60). 2018. С. 386—389.
8. Індустріальна молочна компанія. URL: <https://imcagro.com.ua/ua> (дата звернення: 10.07.2024).
9. Контінентал Фармерз Груп. URL: <https://cfg.com.ua/news/press-realese> (дата звернення: 10.07.2024).
10. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Ринок праці та зайнятість населення сільських територій: теорія і практика регулювання: монографія. Херсон: Айлант, 2015. 266 с.
11. Миронівський Хлібопродукт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 10.07.2024).
12. Міністерства Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/2023> (дата звернення: 11.07.2024).
13. Нібулон. URL: <https://www.nibulon.com> (дата звернення: 10.07.2024).
14. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 4 (83). С. 407—427.
15. Освіта в Україні: базові індикатори. Інформ.-стат. бюл. МОН. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nova-ukrainska-shkola/1serpkonf-informatsiyniy-byuletten.pdf> (дата звернення: 14.07.2024).
16. Робоча сила України 2020: стат. зб. / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.07.2024).
17. Чайка Т. Передумови формування та розвитку людського капіталу в аграрному секторі. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів: тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Ч. 2., квітень 2016. Харків: ХНУ-БА, С. 123—126.
18. Gallagher E., Billings S., Ricketts L. Human Capital Investment after the Storm. *The Review of Financial Studies*, 2023, vol. 36, issue 7, P. 2651—2684.
19. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua> (available at: 10.07.2024).
20. Yekimov S., Oleksenko R., Vokhidova M., Aytimbetov M., Kolokolchikova I., Poltorak A., Volosyuk Y. Investments in human capital in agriculture. and other authors. *E3S Web of Conferences* 452, 01005 (2023). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201005>

References:

1. Agroholding Astarta (2024), available at: <https://astartaholding.com> (Accessed 10 July 2024).
2. Antonyuk, V. P. (2022), "The Loss of human capital due to the war as a threat to the post-war modernization of Ukraine's economy", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 20—33.
3. Antonyuk, V. P. (2021), "Human capital as a factor of innovative development and an object of research", *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka* [Economic management: theory and practice], ІЕП НАСУ, Kyiv, Ukraine, pp. 3—12.
4. Antonyuk, V. P. and Zaloznova, Yu. S. (2023), *Liudsk'kyj kapital rehioniv Ukrainy: problemy vidtvorennia v umovakh hibrydnoi ta povnomasshtabnoi vijny iak zahroza dlia povoiennoho vidnovlennia krainy* [Human capital of the regions of Ukraine: problems of reproduc-

tion in the conditions of hybrid and full-scale war as a threat to post-war recovery of the country], National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics, Kyiv, Ukraine.

5. Bilska, O. V. (2017), "Features of human capital capitalization in agricultural enterprises", Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 194—204.

6. Vasylieva, O. I. and Rybka, A. O. (2021), "Analysis of current issues in the formation and development of human capital in Ukraine", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 93—97.

7. Ignatenko, M. M. (2018), "Social responsibility in the agrisphere of Ukraine in the context of human capital development and international integration", Molodyi vchenyi, vol. 8 (60), pp. 386—389.

8. Industrial Dairy Company (2024), available at: <https://imcagro.com.ua/ua> (Accessed 10 July 2024).

9. Continental Farmers Group (2024), available at: <https://cfg.com.ua/news/press-release> (Accessed 10 July 2024).

10. Marmul, L. O. and Romanyuk, I. A. (2015), Rynok pratsi ta zajniatist' naselennia sil's'kykh terytorij: teoriia i praktyka rehuliuвання [labor market and employment of rural population: theory and practice of regulation], Aylant, Kherson, Ukraine.

11. Mironivsky Hliboproduct (2024), available at: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (Accessed 10 July 2024).

12. Ministry of Finance of Ukraine (2023), available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/2023> (Accessed 11 July 2024).

13. Nibulon (2024), available at: <https://www.nibulon.com> (Accessed 10 July 2024).

14. Novikova, O. Zaliznova, Y. and Azmuk, N. (2022), "Restoration of human capital in Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization", Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky, vol. 21, no. 4 (83), pp. 407—427.

15. Ministry of education and science (2018), "Education in Ukraine: basic indicators", available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nova-ukrainska-shkola/1serpkonf-informatsiyniy-byuleten.pdf> (Accessed 14 July 2024).

16. State Statistics Service of Ukraine (2020), "Labour Force of Ukraine: Statistical Yearbook", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 12 July 2024).

17. Chaika, T. (2016), "Prerequisites for the formation and development of human capital in the agricultural sector", Priorytety rozvytku natsionalnoi ekonomiky v konteksti yevrointehratsiinykh ta hlobalnykh vyklykiv, tezy dop. VIII Mizh-

nar. nauk.-prakt. konf. [Priorities for the development of the national economy in the context of European integration and global challenges, abstracts of the VIII International scientific and practical conference], vol. 2, KNUBA, Kharkiv, Ukraine, pp. 123—126.

18. Gallagher, E. Billings S. and Ricketts, L. (2023), "Human Capital Investment after the Storm", The Review of Financial Studies, vol. 36, issue 7, pp. 2651—2684.

19. Kernel (2024), available at: <https://www.kernel.ua/ua> (Accessed 10 July 2024).

20. Yekimov, S. Oleksenko, R. Vokhidova, M. Aytimbetov, M. Kolokolchikova, I. Poltorak, A. and Volosyuk, Y. (2023), "Investments in human capital in agriculture", E3S Web of Conferences 452, 01005 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201005>.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2024 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 332.3: 502.35](477):339.9

О. М. Цвях,

к. е. н., доцент кафедри земельного кадастру,

Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9284-2966>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.44

ВАРТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: ДОСВІД КРАЇН ЄС

O. Tsvyakh,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Land Cadastre,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

VALUE CHARACTERISTICS OF AGRICULTURAL LAND IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES: THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES

Обґрунтовано, що в спектрі природно-ресурсних чинників соціально-економічного розвитку ключове місце належить землям сільськогосподарського призначення, котрі виступають основним засобом виробництва в аграрній сфері та територіальним базисом збереження та відтворення біорізноманіття. Виявлено, що вартісні коливання на ринку земель сільськогосподарського призначення вирішальною мірою впливають на базис розвитку національних господарств та наднаціональних утворень і визначають перспективи нарощення обсягів виробництва продовольства та сільськогосподарської сировини, котра виступає ресурсною базою відтворювальних процесів у багатьох ланках матеріального виробництва. Встановлено, що загострення воєнних, продовольчих та енергетичних ризиків і загроз значною мірою вплинуло на вартість найбільшого природного багатства (земель сільськогосподарського призначення), зокрема відбуваються коливання вартості сільськогосподарських земель у країнах ЄС. Виявлено, що коливання вартісних характеристик земель сільськогосподарського призначення стосується як "старих" членів ЄС, так і "нових" (країн постсоціалістичного табору). Обґрунтовано, що рівень інвестиційної привабливості і відповідно вартості сільськогосподарської землі в країнах постсоціалістичного табору визначався наявністю дієвого інструментарію надання державних субсидій суб'єктам аграрного бізнесу, рівнем прозорості земельного ринку та системністю здійснення земельних реформ. Встановлено, що вагомою інституційною передумовою формування вартості сільськогосподарських земель у країнах постсоціалістичного табору виступають традиції місцевого населення в частині ведення сільськогосподарського виробництва, а також наявність достатньої робочої сили в сільській місцевості. Виявлено, що зростання вартості сільськогосподарських земель у Польщі у 2013—2022 роках пов'язане з наявністю різного роду обмежень, встановлених вітчизняним законодавством для нерезидентів, що стимулювало придбання сільськогосподарських земель місцевими фермерами, котрі могли скористатися дотаціями і забезпечити прийнятний рівень прибутковості ведення аграрного бізнесу.

It is substantiated that in the spectrum of natural resource factors of socio-economic development, the key place belongs to agricultural land, which is the main means of production in the agricultural sector and the territorial basis for the conservation and reproduction of biodiversity. It is found that value fluctuations in the agricultural land market have a decisive impact on the basis for the development of national economies and supranational entities and determine the prospects for increasing the production of food and agricultural raw materials, which serve as the resource base for reproduction processes in many links of material production. It is established that the aggravation of military, food and energy risks and threats has significantly affected the value of the greatest natural wealth (agricultural land), in particular,

fluctuations in the value of agricultural land in the EU countries. It has been found that fluctuations in the value characteristics of agricultural land apply to both the "old" EU members and the "new" ones (post-socialist countries). It is substantiated that the level of investment attractiveness and, accordingly, the value of agricultural land in the countries of the post-socialist camp was determined by the availability of effective tools for providing state subsidies to agricultural business entities, the level of transparency of the land market and the systematic implementation of land reforms. It is established that an important institutional prerequisite for the formation of the value of agricultural land in the countries of the post-socialist camp is the traditions of the local population in terms of agricultural production, as well as the availability of sufficient labour in rural areas. It is found that the growth in the value of agricultural land in Poland in 2013—2022 is associated with the presence of various restrictions imposed by domestic legislation on non-residents, which stimulated the acquisition of agricultural land by local farmers who could take advantage of subsidies and ensure an acceptable level of profitability of agricultural business.

Ключові слова: сільськогосподарські землі, земельний ринок, глобальні виклики, сільськогосподарське виробництво, продовольча безпека, кліматичні зміни.

Key words: agricultural land, land market, global challenges, agricultural production, food security, climate change.

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

Черговий цикл просування світової цивілізації у нову фазу розвитку характеризується переглядом стратегічних пріоритетів використання традиційних факторів виробництва. Абсолютизація інформаційного чинника соціально-економічного розвитку у попереднє десятиліття призвела до трансформації системо— та структуроутворюючих елементів глобальної економіки. Пандемія коронавірусу та загострення в останні роки протистояння між прогресивним Заходом та східними деспотіями змусили світову спільноту певною мірою змінити домінанти соціально-економічного розвитку через повернення до окремих пріоритетів докейнсіанського періоду. Природно-ресурсний чинник знову став найбільш детермінуючим темпи та пропорції розвитку фактором, оскільки виклики продовольчої безпеки та стабілізації кліматичних процесів потребують перегляду методів та способів природокористування. В спектрі природно-ресурсних чинників ключове місце належить землям сільськогосподарського призначення, котрі виступають основним засобом виробництва в аграрній сфері та територіальним базисом збереження та відтворення біорізноманіття. Перераховані

виклики в черговий раз призвели до зростання вартості сільськогосподарських земель, зокрема у секторі високорозвинених країн та країн, які раніше входили до соціалістичного табору. Вартісні коливання на ринку земель сільськогосподарського призначення вирішальною мірою впливають на базис розвитку національних господарств та наднаціональних утворень і визначають перспективи нарощення обсягів виробництва продовольства та сільськогосподарської сировини, котра виступає ресурсною базою відтворювальних процесів у багатьох ланках матеріального виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній економіці природокористування вже тривалий період приділяється значна увага вартісним та ціновим характеристикам земель сільськогосподарського призначення, виходячи з їх здатності продукувати природно-ресурсну ренту та забезпечувати розширене відтворення ресурсно-виробничого потенціалу сільськогосподарського виробництва. У працях А. Даниленка, А. Данкевича, В. Кушніра, В. Месель-Веселяка, О. Нечипоренка, А. Новаковського, П. Саблука, М. Федорова та інших [1—7] розглядаються актуальні проблеми встановлення вартості земель сільськогосподарського призначення, адекватної їх реальній цін-

Таблиця 1. Вартість гектара сільськогосподарської землі в окремих країнах Європейського Союзу, євро

Вартість гектара сільськогосподарської землі, євро	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2013, +/-	2022/2013, коеф
Болгарія	3175	3620	3891	4131	4622	5011	5382	5281	6001	7303	4128	2,300
Іспанія	11 910	12 192	12 574	12 522	12 827	13 023	12 926	12 901	12 938	10 263	-1647	0,862
Франція	5770	5940	6000	6070	6030	6020	6000	6080	5940	6130	360	1,062
Польща	6275	7723	9220	9083	9699	10414	10991	10711	10937	12673	6398	2,020
Румунія	1653	2423	2039	1958	2085	4914	5339	7163	7601	8051	6398	4,871

Джерело: <https://ec.europa.eu/eurostat/>

ності, виходячи з форм ринкового обігу, рентабельних чинників землекористування, альтернативних варіантів господарського освоєння земельно-ресурсного потенціалу. Водночас більшість наявних підходів було сформульовано в мораторний період без врахування специфіки функціонування повноцінного ринку земель сільськогосподарського призначення та наслідків земельної дерегуляції. Також не повною мірою враховано основні тренди вартості сільськогосподарських земель у різних групах країн ЄС, виходячи з глобальних викликів останніх років (пандемія коронавірусу, російська збройна агресія, формування нової архітекτονіки боротьби з негативними кліматичними змінами).

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є визначення основних тенденцій вартісних коливань на ринках земель сільськогосподарського призначення країн Європейського Союзу з врахуванням глобальних викликів сьогодення, зокрема загострення продовольчих та кліматичних ризиків і загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування нової планетарної природоохоронної архітекτονіки, пандемія коронавірусу, прискорення процесів глобального потепління, віроломний напад російських агресорів на територію суверенної України спричинили новий виток переформатування центрів впливу у світовій геополітиці та поставили нові вимоги щодо продовольчої безпеки людства. За таких умов набуває ще більшої актуальності бережливе та раціональне використання сільськогосподарських земель. Водночас загострення продовольчих та енергетичних ризиків і загроз значною мірою впливає на вартість найбільшого природного багатства. Зокрема відбуваються коливання вартості сільськогосподарських земель у країнах ЄС. Це стосується як "старих" членів даного наднаціонального утворення, так

і "нових" (країн постсоціалістичного табору). Загрозливі для глобальної продовольчої безпеки дії російських агресорів в Україні прямо та опосередковано вимагають перегляду пріоритетів використання сільськогосподарських земель Старого світу. У 2013—2022 роках відбувалися суттєві коливання вартості сільськогосподарських земель у названих групах країн ЄС, що відповідним чином впливало на результативність ведення сільськогосподарського виробництва та аграрну спеціалізацію окремих регіонів (табл. 1).

Зокрема у Франції вартість гектара сільськогосподарської землі у 2022 році порівняно з 2013 роком збільшилася на 360 євро. В цілому за аналізований період динаміка даного показника у Франції демонструвала стабільність, що найбільшою мірою зумовлено тим, що аграрний сектор цієї країни вже давно адаптувався до політики ЄС у сфері сільськогосподарського виробництва і не переживає різких коливань, що великою мірою також відображається на кон'юктурі ринку земель сільськогосподарського призначення. Зовсім інша картина спостерігається в Іспанії, де певною мірою були штучно завищені ціни на сільськогосподарські землі у 2013—2021 роках, тому й не дивно, що у 2022 році порівняно з 2013 роком вартість гектара сільськогосподарської землі знизилася на 1647 євро. У країнах постсоціалістичного табору ("молодих" країнах ЄС) у 2022 році порівняно з 2013 роком відбулося зростання вартості земель в декілька разів, що значною мірою зумовлено зміцненням інститутів приватної власності, підвищенням інвестиційної привабливості аграрного сектору та зростанням рівня довіри іноземних партнерів.

Прикметними рисами відзначається динаміка вартості гектара сільськогосподарської землі у європейських країнах. Зокрема, у Польщі спостерігаються найбільші зміни цін на землю в Європі. Це зумовлено зростанням цін на рілля після 2004 року, тобто після вступу Польщі до ЄС. Фактично цей рік запрограму-

вав динаміку цін на найбільше природне багатство країни на подальші десятиліття. Поступове зростання цін на землю сільськогосподарського призначення було пов'язане із загальною впевненістю суб'єктів аграрного підприємництва у зростанні попиту на землю у 2016 році, оскільки саме в цьому році планувалося відкрити польський ринок для іноземців.

Також зростання вартості сільськогосподарської землі в Польщі пов'язане з підвищенням рівня прямих виплат в межах дії Спільної сільськогосподарської політики ЄС у 2014—2020 роках. Більше того, в умовах економічної турбулентності та ринкової невизначеності, особливо в умовах пандемії коронавірусу, придбання сільськогосподарської землі виступає найбільш привабливою формою інвестування. Наявність різного роду обмежень, встановлених польським законодавством, стимулювала придбання сільськогосподарських земель місцевими фермерами, котрі могли скористатися дотаціями і забезпечити прийнятний рівень прибутковості ведення аграрного бізнесу.

Проблемним моментом придбання сільськогосподарських земель фермерами є те, що в окремих випадках таке придбання має супроводжуватися здійсненням великих капіталовкладень. Для фінансування таких капіталовкладень суб'єкт аграрного бізнесу мав мати не менше 200 тис. злотих. З огляду на це, купівля сільськогосподарської землі розглядалася як різновид довгострокової інвестиції (3—5 років). Вирішення цієї проблеми відбувалося через розміщення капіталу в земельних інвестиційних фондах. Такі інвестиційні фонди заробляли на збільшенні вартості землі прямими виплатами та продажем сільськогосподарських культур.

Прогнозована прибутковість таких фондів становила 10—16% річних з урахуванням комісій за управління. Іншим способом інвестування виступала передача коштів компаніям, які купували сільськогосподарське майно, розташоване на найбільш інвестиційно привабливих ділянках. Потім куплена сільськогосподарська земля перетворювалася на земельну ділянку під забудову, вартість якої була вищою за ділянку сільськогосподарської землі. Ці компанії продавали придбане майно окремим особам або установам. Прибутки отримували від різниці в цінах на сільськогосподарську землю та будівлі.

Виходячи з основних трендів розвитку національної економіки Польщі в цілому та аграрного сектора зокрема, а також враховуючи загострення геополітичних ризиків, можна про-

гнозувати, що ринок сільськогосподарської землі в цій країні буде продовжувати зростати, тобто ціна гектара сільськогосподарської землі буде збільшуватися. Прикметною рисою польського ринку сільськогосподарської землі у попереднє десятиліття була наявність різниці в рівнях цін на землю в західних воєводствах Польщі та Східній Європі. Після відкриття ринку землі для іноземців у західних воєводствах ціни на сільськогосподарську землю мали тенденцію до зростання через інтерес інвесторів з Німеччини та Нідерландів, де ціни на землі сільськогосподарського призначення значно вищі [8].

У Болгарії, де у 2022 році порівняно з 2013 роком вартість гектара сільськогосподарської землі зросла у 2,3 рази, прикметною рисою формування ринку сільськогосподарських земель виступала їх консолідація. Стимулювання консолідації земель в Болгарії застосовувалося з метою підвищення продуктивності сільського господарства відповідно до вимог ФАО та організацій, пов'язаних із земельними відносинами в ЄС. Найбільшого поширення набувала класична форма консолідації земель, яка не передбачала зміну власника [9].

В цілому вартість сільськогосподарських земель у Болгарії, Румунії та Польщі залежала від комплексу чинників. По-перше, ключовим чинником вартості сільськогосподарських земель виступала наближеність до інфраструктурних об'єктів та комунікацій. Детермінуючими ціну чинниками також були: наявність транспортних шляхів (дороги, залізниці, порти), розвинені зрошувальні системи, системи електропостачання та інші комунікації. Однозначно на формування ціни гектару сільськогосподарської землі здійснювала вплив якість ґрунтів, що визначає родючість і можливість вирощування різних сільськогосподарських культур, а також кліматичні умови, зокрема кількість опадів, температура, тривалість вегетаційного періоду.

Водночас динаміку цін на сільськогосподарську землю в країнах постсоціалістичного табору також визначало законодавство щодо землеволодіння, особливо в частині визначення інституційного підґрунтя отримання власності на землю нерезидентами. Рівень інвестиційної привабливості і відповідно вартості сільськогосподарської землі визначався наявністю дієвого інструментарію надання державних субсидій суб'єктам аграрного бізнесу, рівнем прозорості земельного ринку та системністю здійснення земельних реформ. Важливими ціноутворюючими чинниками на ринку земель

сільськогосподарського призначення також є економічні фактори такі як загальна економічна ситуація в країні та конкретному регіоні, ціни на сільськогосподарську продукцію та рівень рентабельності агробізнесу, інвестиційний клімат в цілому по економіці і доступність кредитних ресурсів.

Вагомою інституційною передумовою формування вартості сільськогосподарських земель у країнах постсоціалістичного табору виступають традиції місцевого населення в частині ведення сільськогосподарського виробництва, а також наявність достатньої робочої сили в сільській місцевості. Вирішення проблеми сільської зайнятості відбувається через застосування результативних компенсаційних механізмів. Суттєвим фактором зростання вартості сільськогосподарських земель в країнах постсоціалістичного табору є наявність сприятливої екологічної ситуації, зокрема відсутність значних забруднень ґрунту та природних водних джерел і відсутність перманентних екологічних проблем, а також стан місцевого природно-ресурсного потенціалу (водні об'єкти, лісові масиви тощо).

За наявності спільних прикметних рис функціонування ринку сільськогосподарських земель в країнах постсоціалістичного табору кожна з цих країн має свої особливості, які також впливають на вартість сільськогосподарських земель. Зокрема, сільськогосподарські землі в Болгарії є дешевшими порівняно з "просунутими" країнами постсоціалістичного табору через менший попит і більш повільні темпи економічних реформ у попередні періоди. Водночас наявність сприятливого клімату для вирощування багатьох сільськогосподарських культур містить значний потенціал для підвищення вартості гектара сільськогосподарської землі в Болгарії. Ринок сільськогосподарських земель Румунії стабільно розвивається та характеризується активним залученням іноземних інвесторів, що дало можливість збільшити вартість гектара сільськогосподарської землі у 2022 році порівняно з 2013 роком у 4,8 рази. Завдяки прискореному членству в ЄС і високому рівню державної підтримки аграрного сектору вартість сільськогосподарської землі в Польщі у 2013—2022 роках є вищою, ніж у Болгарії та Румунії.

Водночас ринок земель сільськогосподарського призначення ЄС є чутливим до зрушень у структурі землекористувань та землеволодінь. Незважаючи на стійкість інституту фермерства в ЄС, в останні роки спостерігається збільшення частки агрохолдингів у структурі

користувачів сільськогосподарськими землями в ЄС, що пояснюється кількома ключовими факторами.

В першу чергу це економія на масштабах, оскільки великі агрохолдинги можуть ефективніше використовувати матеріально-технічні та інші ресурси, такі як сільськогосподарська техніка, добрива, засоби захисту рослин, що знижує собівартість продукції і відповідно призводить до отримання даною категорією суб'єктів аграрного бізнесу конкурентних переваг на конкретних сегментах аграрного ринку.

По-друге, це наявність можливостей інвестувати у нові технології та інновації для підвищення продуктивності у зв'язку з високим рівнем концентрації фінансового потенціалу та здатністю ефективно працювати на ринку позикового капіталу. Вищий рівень ефективності функціонування агрохолдингів порівняно з іншими організаційно-правовими формами аграрного бізнесу на ринку позикового капіталу пояснюється тим, що банки та інвестори часто віддають перевагу великим та стабільним компаніям. Тим більше, що така група компаній також має можливість отримувати державні субсидії та підтримку від ЄС.

Однією з причин посилення позицій агрохолдингів на ринку земель сільськогосподарського призначення ЄС є те, що зміцнюється тенденція до консолідації сільськогосподарських виробництв, оскільки великі компанії поглинають менші фермерські господарства або об'єднуються для створення великих агрохолдингів. Це дозволяє знизити адміністративні витрати та покращити ефективність управління. Великі агрохолдинги мають можливість виходити на міжнародні ринки, що забезпечує стабільний збут продукції та підвищує рівень впровадження інноваційних технологій, а також дає можливість фінансувати інвестиції в логістичні ланцюги та зберігання продукції, що в сучасних умовах виступає суттєвою конкурентною перевагою на ринках сільськогосподарської сировини та готових харчових продуктів.

Сприятливим підґрунтям для зміцнення позицій агрохолдингів також є зміни у демографії сільської місцевості. Молодь все менше зацікавлена у веденні сільського господарства, що призводить до продажу земель або здачі їх в оренду великим компаніям. Значного розмаху набрали прояви старіння населення в сільській місцевості та відсутності наступників для ведення фермерських господарств. Ці фактори створюють сприятливі умови для підвищення рівня капіталізації агрохолдингів, які можуть забезпечити більш ефективне використання

земельних ресурсів, підвищення продуктивності та економічної стабільності розвитку аграрного сектору в країнах ЄС.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Загострення глобальних викликів, пов'язаних з посиленням ризиків і загроз продовольчій безпеці та стабілізації кліматичних процесів, а також з російською збройною агресією проти України, прямо та опосередковано вплинуло на основні тренди вартості земель сільськогосподарського призначення у країнах ЄС. На динаміку вартості сільськогосподарських земель вплинули також зрушення у структурі землекористувань та землеволодінь і зміцнення інституту фермерства у країнах постсоціалістичного табору. Великою мірою зміни на ринку земель сільськогосподарського призначення ЄС у найближчі роки визначатимуть рівень капіталізації сільськогосподарського виробництва та потенціал аграрного сектору в цілому даного наднаціонального утворення. Перераховані детермінанти вартісних коливань на землі сільськогосподарського призначення у країнах ЄС мають бути враховані в українській практиці регулювання земельного ринку та функціонування комунального сектору у землекористуванні, щоб використати потенціал вітчизняного сектору сільськогосподарського виробництва як в частині зміцнення рівня глобальної продовольчої безпеки, так і в частині входження українських агровиробників у глобальні ланцюги доданої вартості.

Література:

1. Даниленко А.С. Земельна реформа в Україні, проблеми та перспективи створення земельних банків. Землевпорядний вісник. 2003. № 2. С. 7—8.
2. Данкевич А.Є. Світовий досвід оренди земель. Економіка АПК. 2007. № 3. С. 138—144.
3. Кушнір В.С. Механізм утворення земельної ренти і ціни землі на основі граничних показників. Економіка АПК. 2007. № 3. С. 22—29.
4. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Організаційно-правове забезпечення реформування земельних відносин в аграрній сфері (підсумки і проблеми). Землевпорядний вісник. 2003. № 3. С. 24—30.
5. Нечипоренко О.М. Світова практика розвитку земельних відносин. Економіка АПК. 2007. № 4. С. 154—157.
6. Новаковський А.Я. Тільки лопатою реформу не зробиш. Голос України. 2003. № 180. С. 8.

7. Саблук П.Т. Земельна реформа: терниста дорога від старту до фінішу. Урядовий кур'єр. 2004. № 146. С. 20.

8. Robert Pietrzykowski. Agricultural land market in Poland and the European union. Economic Science for Rural Development. 2013. № 32. [Електронний ресурс]. URL: https://llufb.llu.lv/conference/economic_science_rural/2013/Latvia_ESR_32_2013-76-82.pdf.

9. Teodora Stoeva, Violeta Dirimanova. Impact of bulgaria's agricultural policy and structural changes in agriculture and land relations — an integral part of the CAP. 2021. № 21. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20220014653>.

References:

1. Danylenko, A.S. (2003), "Land reform in Ukraine, problems and prospects of creating land banks", *Zemlevporiadnyj visnyk*, vol. 2, pp. 7—8.
 2. Dankevych, A.Ye. (2007), "World experience of land lease", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 138—144.
 3. Kushnir, V.S. (2007), "The mechanism of formation of land rents and price of the land based on limit indexes", *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 22—29.
 4. Mesel'-Veseliak, V.Ya. and Fedorov, M.M. (2003), "Organizational and legal support for the reform of land relations in the agrarian sphere (results and problems)", *Zemlevporiadnyj visnyk*, vol. 3, pp. 24—30.
 5. Nechyporenko, O.M. (2007), "Global practice of development of land relations", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 154—157.
 6. Novakovs'kyj, L.Ya. (2003), "You can't reform with a shovel alone", *Holos Ukrainy*, vol. 180, pp. 8.
 7. Sabluk, P.T. (2004), "Land reform: a thorny road from start to finish", *Uriadovyj kur'ier*, vol. 146, pp. 20.
 8. Pietrzykowski, R. (2013), "Agricultural land market in Poland and the European union", *Economic Science for Rural Development*, vol. 32, available at: https://llufb.llu.lv/conference/economic_science_rural/2013/Latvia_ESR_32_2013-76-82.pdf (Accessed 05 July 2024).
 9. Stoeva, T. and Dirimanova, V. (2021), "Impact of bulgaria's agricultural policy and structural changes in agriculture and land relations — an integral part of the CAP", "Scientific papers — series management economic engineering in agricultural and rural development", vol. 21, available at: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20220014653> (Accessed 05 July 2024).
- Стаття надійшла до редакції 18.07.2024 р.*

УДК 634.1

В. С. Печко,

к. е. н., Національний університет харчових технологій;

докторант, Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9681-548X>

В. М. Костенко,

доктор філософії, Інститут садівництва НААН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6701-392X>

Р. І. Гриник,

молодший науковий співробітник, Інститут картоплярства НААН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0975-9430>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.50

ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ГАЛУЗЕЙ ВИНОГРАДАРСТВА ТА САДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

V. Pechko,

PhD in Economics, National University of Food Technologies,

Doctoral Candidate, State Biotechnological University

V. Kostenko,

PhD, Institute of Horticulture of the NAAS of Ukraine

R. Hrynyk,

Junior Researcher, Institute of Horticulture of the NAAS of Ukraine

STATE FINANCIAL SUPPORT FOR VITICULTURE AND HORTICULTURE IN UKRAINE: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Виноградарство та садівництво відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, адже вони є джерелами важливих вітамінів, мінералів і антиоксидантів, які необхідні для здоров'я людини. Стаття присвячена аналізу стану та проблем фінансової підтримки галузей виноградарства та садівництва в Україні, а також обґрунтуванню можливих шляхів їх вирішення. Представлено дані про державну фінансову підтримку суб'єктів господарювання, що закладають молоді виноградники та сади, зберігають і переробляють виноград, плоди і ягоди. Зазначено тенденції щодо впливу надання державної фінансової підтримки на діяльність галузевих суб'єктів господарювання, а також ефективності вирощування винограду та плодово-ягідних культур в Україні. Проаналізовано динаміку зростання продуктивності виноградних і плодово-ягідних насаджень та поліпшення якості виноградної і садівничої продукції за останні десятиріччя. Висвітлено проблемні питання галузей при отриманні грантової фінансової підтримки від держави виноградарями та садоводами й надано конкретні пропозиції, що необхідно вирішувати у вигляді змін до законодавчих актів.

Viticulture and horticulture play a key role in ensuring food security, as they are sources of important vitamins, minerals and antioxidants that are essential for human health. These sectors of agriculture contribute to dietary diversification, increase the resilience of food systems and create jobs in rural areas. In addition, they contribute to the development of local economies and ensure the stability of food markets, reducing dependence on imports. The article analyses the current state and problems of financial support for viticulture and horticulture in Ukraine, as well as the

possible ways to solve them. The article presents data on the state financial support of business entities that establish young vineyards and orchards, store and process grapes, fruits and berries. It is proved that the state financial support of producers in the field of horticulture and viticulture in Ukraine is extremely important for stimulating the development of these industries, increasing their competitiveness and ensuring the country's food security. State investments help to modernise production processes, introduce modern technologies and improve product quality, allowing producers to compete more effectively in domestic and international markets. In addition, state support helps to reduce financial risks for farmers, promotes the creation of new jobs in rural areas and generally contributes to the sustainable development of the agricultural sector of Ukraine. The article shows the trends in the impact of the state financial support on the activities of sectoral business entities, as well as the efficiency of growing grapes and fruit and berry crops in Ukraine. The dynamics of growth in the productivity of grape and fruit and berry plantations and improvement of the quality of grape and horticultural products over the past decades are analysed. The article highlights the problematic issues of the industries in obtaining grant financial support from the state by winegrowers and horticulturists and provides specific proposals that need to be addressed in the form of amendments to legislative acts.

Ключові слова: виноградарство, садівництво, управління, розсадництво, розвиток, державна фінансова підтримка, грантова підтримка, наукові установи.

Key words: viticulture, horticulture, management, nursery, development, state financial support, grant support, scientific institutions.

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

Галузі виноградарства й садівництва є складовими сільського господарства України і включають у себе виробництво садивного матеріалу, вирощування винограду й плодово-ягідних та горіхоплідних культур, виробництво і переробку винограду, плодів, ягід і горіхів.

Природно-кліматичне розташування України в Європейській частині Євразійського континенту земної кулі сприяє формуванню високих й якісних урожаїв винограду і плодово-ягідних культур. При цьому, продукція садівничої та виноградно-виноробної галузей складає вагомий частку продовольчого балансу України й має вагомий експортний потенціал. Також, вирощування багаторічних культур забезпечує найбільшу кількість робочих місць на одиницю площі в сільськогосподарському виробництві й значні фінансові надходження до державного та місцевих бюджетів, зменшує видатки на виплату допомоги по безробіттю.

Державна фінансова підтримка є критично важливою для розвитку галузей виноградарства та садівництва в умовах нестачі власних фінансових ресурсів, оскільки вона забезпечує необхідні інвестиції для модернізації виробничих процесів, впровадження нових технологій та підвищення якості продукції. Без державної підтримки виробники не можуть ефективно розвиватися, знижувати витрати виробництва та конкурувати на ринку. Фінансова допомога з боку держави сприяє доступу до кредитів, страхування та інших фінансових інструментів, що зменшує ризики і забезпечує стабільність роботи фермерських господарств. Таким чином, державна підтримка є ключовим фактором для стійкого розвитку та процвітання галузей виноградарства та садівництва, особливо в умовах обмежених власних ресурсів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Діяльність учасників ринку садівничої галузі базується на Конституції України й регулюється міжнародними договорами у сфері са-

Таблиця 1. Результати дії державної фінансової підтримки розвитку галузей виноградарства і садівництва у 2000–2013 роках

Роки	Виноградники		Плодово-ягідні насадження	
	Посадка, тис. га	Фінансування, млн грн	Посадка, тис. га	Фінансування, млн грн
2000-2004	18,3	378,2	21,5	210,8
2005-2009	22,2	1075,5	18,2	447,6
2010-2013	5,6	448,5	10,6	556,9
Усього	46,1	1902,2	50,3	1215,3

дівництва, Законами України та нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до них.

Наукове забезпечення діяльності учасників ринку виноградарства і садівництва, вивчення сортів, біології, екології винограду і плодово-ягідних рослин, а також їх первинної переробки й зберігання, здійснюється науковими установами, що входять до складу Національної академії аграрних наук України (далі — НААН).

Із метою забезпечення сталого розвитку галузей садівництва, виноградарства й виноробства, з урахуванням рішень науково-практичних конференцій, проведених Мінагрополітики спільно з НААН, та пропозицій, внесених представниками громадських та галузевих формувань і фахівцями спеціалізованих підприємств, Міністерство аграрної політики України та Українська академія аграрних наук спільним наказом від 21 липня 2008 року № 444/741 затвердили галузеву Програму розвитку садівництва України на період до 2025 року і галузеву Програму розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року [1].

Відповідно до технологічних карт, на 1 га багаторічних насаджень залежно від культури витрачається до 900 люд/год/рік на ручні роботи, до 100 люд/год/рік на механізовані роботи та до 500 люд/год/рік на ручних і до 30 люд/год/рік механізованих роботах по збору урожаю. Всього: до 1530 люд/год/рік/га. Таким чином, кожні 1000 га промислових багаторічних насаджень забезпечить створення від 500 до 800 робочих місць безпосередньо задіяних на технологічних операціях із вирощування цих культур [2]. Окрім того, розвиток садівництва і виноградарства стимулює розвиток суміжних виробництв (з/б опори та сталевого дроту для шпалери, систем краплинного зрошення, спецтехніки й обладнання, тари тощо).

У період із початку і до кінця 90-х років минулого сторіччя в Україні в більшості сільськогосподарських підприємств відбувалося планомірне зменшення питомої частки молодих виноградників, плодових, ягідних і горіхоплідних

культур, скорочення їх плодonoсних площ, відповідно різке зменшення обсягів виробництва і споживання виноградної й плодово-ягідної продукції та, як результат, її збитковості [3].

На рівні держави постало питання щодо необхідності припинення стагнації та відродження зазначених вище галузей. Проте, оскільки сільгоспвиробники здебільшого надають перевагу вирощуванню польових культур, що не потребують значних та довготривалих інвестицій, урядовцями було прийнято рішення щодо необхідності надання державної фінансової підтримки виноградарям і садоводам, які закладають молоді багаторічні насадження.

Незважаючи на наявність низки законодавчих ініціатив та потужну теоретико-практичну базу з питань державної фінансової підтримки АПК, недостатньо вивченими залишаються питання розвитку та підтримки підприємств галузей садівництва та виноградарства саме із врахуванням їх специфіки функціонування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз стану та проблем фінансової підтримки галузей виноградарства та садівництва в Україні, а також обґрунтування можливих шляхів їх вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою створення сприятливих умов для цільового спрямування бюджетних коштів на розвиток галузей садівництва, виноградарства та хмелярства у 1999 році Верховною Радою України був прийнятий Закон України "Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства" [4]. Після вступу в дію цього законодавчого акту, ситуація почала змінюватися в позитивну сторону. Державна підтримка за рахунок коштів такого збору з 2000 по 2013 рр. (табл. 1) дозволила суб'єктам господарювання галузей садівництва і виноградарства значною мірою оновити багаторічні насадження, а саме: закласти 46,1 тис. га виноградників та 50,3 тис. га плодово-ягідних насаджень, збудувати холодильників із РГС на 53 тис. тон зберігання фруктів, що дало змогу вдвічі скоротити експорт аналогічної продукції.

Із 2017 року державна підтримка відновилася за рахунок коштів, передбачених у державному бюджеті України, з якого виноградарям та садоводам було виділено у 2017 р. — 298,6 млн грн, у 2018 р. — 394,3 млн грн, у 2019 р. — 397,9 млн грн, у

Таблиця 2. Товарна структура зовнішньої торгівлі в 2023 р.

Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	Експорт			Імпорт		
	тис. дол. США	питома вага у загальному експорті	вага, т	тис. дол. США	питома вага у загальному експорті	вага, т
08 Їстівні плоди та горіхи	256 688	0,71	167 784	811 926	1,28	706 071

Джерело: розраховано за даними Державної митної служби України [5].

2020 р. — 290,0 млн грн, та у 2021 році — 512,0 млн грн Посаджені сади та ягідники за державної підтримки у даний час є основою промислового виробництва плодів, ягід та винограду.

Крім того, із 2009 р. здійснювалася державна фінансова підтримка, виробниками було побудовано холодильники з регульованим газовим середовищем ємністю 53 тис. тон, що забезпечило рівномірне надходження протягом року вітчизняної продукції на внутрішній ринок і дозволило скоротити імпорту відповідної продукції з-за кордону більше ніж на 60 відсотків.

За даними Державної служби статистики України, у 2020 р. сільськогосподарськими підприємствами висаджено понад 2285 га нових багаторічних насаджень, а у 2023 р. 1174 га, із яких площі під промисловим вирощуванням зерняткових становлять 30%, горіхів — 29%, ягідних — 27% та кісточкових — 14%, і навіть

при воєнному конфлікті, залишилися на рівні 2022 року (1174 га).

У 2023 р. експорт продукції за товарною групою 08 "Їстівні плоди та горіхи" склав майже 257 млн дол. США, що становить 82% показника 2022 р. (табл. 2). Зменшення пов'язане з тривалими військовими діями, що призвели до порушень логістичних ланцюгів і блокування морських портів, ускладнюючи процес транспортування й експорту товарів.

Як видно з рис. 1, зі вступом у плодоношення оновлені плодово-ягідні насадження, що закладалися за сучасними інтенсивними технологіями із запровадженням позитивних результатів досліджень науково-дослідних установ НААН, давали можливість із меншої площі отримувати втричі більшу кількість врожаю з високими якісними показниками для задоволення потреб населення та переробної галузі.

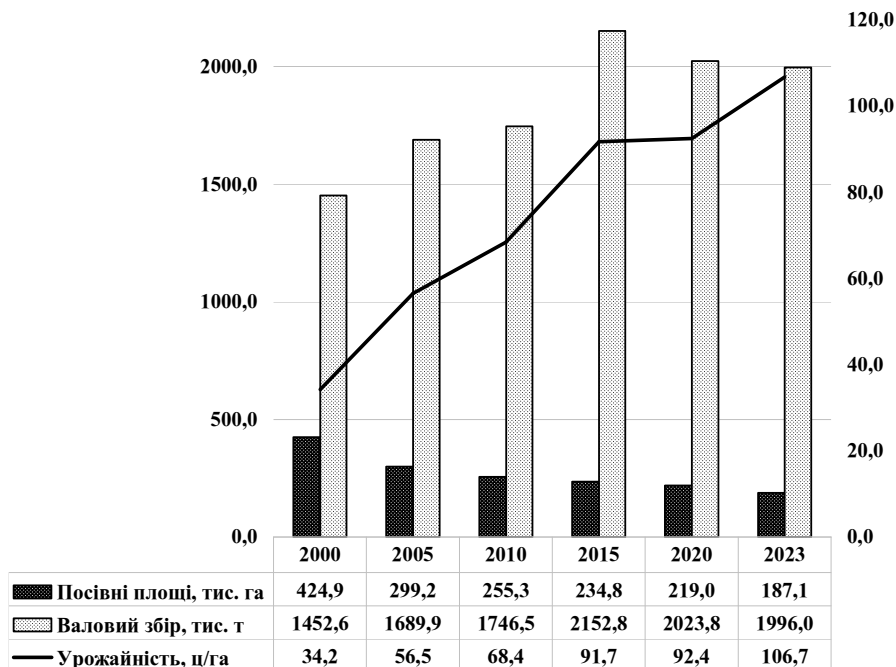


Рис. 1. Динаміка площ, валових зборів та врожайності плодonoсних плодово-ягідних насаджень у сільськогосподарських підприємствах України за 2000–2023 рр.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [6].

На основі даних балансів плодів, ягід і винограду Держстату, рівень споживчого забезпечення населення плодово-ягідною продукцією за період 2018—2021 рр. у середньому становив 58 кг на особу, при рекомендованій нормі ВООЗ у 108 кг на особу. Загальна ринкова пропозиція в цей період була представлена плодово-ягідною продукцією вітчизняного виробництва у середньому лише на 77%, та імпортом (переважно цитрусовими та бананами). Тому, обсяги виробництва плодів і ягід в Україні є недостатніми для задоволення потреб населення, що пов'язано з факторами сезонності вирощування, технологічними обмеженнями в ресурсах або обладнанні для зберігання, пакуванню та транспортування плодової й ягідної продукції, конкуренцією з імпортом, коли попит перевищує виробництво, а також значною втратою площ насаджень унаслідок війни.

Із метою подальшої підтримки створення або розвитку садівництва, ягідництва й виноградарства, державою передбачена грантова фінансова підтримка аграріїв у відповідності до Порядку її надання, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 21.06.2022 р. № 738, далі — Порядок [7].

Станом на 21 червня 2024 р., за даними Мінагрополітики, в Україні, у тому числі і завдяки цій державній фінансовій підтримці, вже 182 суб'єкти господарювання отримали 786,4 млн грн фінансової допомоги від держави у вигляді грантів для створення 2578,3 га плодово-ягідних насаджень і виноградників, що є вагомим внеском у розвиток галузей садівництва та виноградарства, особливо в складний період воєнних дій у країні [8].

Разом із цим, аналізуючи механізм надання такої підтримки, можна зробити висновок щодо потреби подальшого його удосконалення окремих позицій, оскільки в процесі її реалізації виявляється низка проблемних питань, що полягають у наступному.

1. Як окрема галузь сільського господарства з особливостями технологій, організаційних структур, матеріально-технічних засобів виробництва, розсадництво забезпечує розмноження садивного матеріалу, що є основним засобом підвищення врожайності високопродуктивних сортів плодово-ягідних культур та винограду і належить до ключових факторів інтенсифікації вирощування сільськогосподарських культур. Але лише за період останніх 12 років через низку об'єктивних і суб'єктивних причин, зокрема і повномасштабного військового вторгнення російської федерації, відбулося зменшення кількості розсадницьких

господарств більше ніж у 6 разів, з 241 у 2011 році до 40 у 2023 р. та, відповідно, за цей період десятикратно зменшене виробництво садивного матеріалу плодово-ягідних культур і винограду, що безперечно мало негативний вплив на соціальну та бюджетну сфери, зокрема, значної втрати робочих місць, недоотримані фінансових надходжень від податків до місцевих і державного бюджетів, занепад інфраструктури у сільській місцевості тощо.

Потреба в садивному матеріалі для цих культур стимулює виробників до закладання маточників і вирощування власних саджанців. Підприємці не лише завозять садивний матеріал із-за кордону, а й закуповують вихідний садивний матеріал нових перспективних сортів і вирощують саджанці високих біологічних категорій, що нічим не поступаються і навіть мають переваги, порівняно з імпортованими. Також, створюють лабораторії розмноження садивного матеріалу за методикою *in vitro*, будують стаціонарні теплиці і майданчики для розмноження безвірусних саджанців із закритою кореневою системою тощо.

Для вирощування саджанців плодово-ягідних культур у кожному розсаднику закладаються:

- шкільки сіянців для вирощування підщеп;
- розсадники саджанців (ділянка формування);
- маточно-відводкові ділянки вегетативно розмножувальних слаборослих або карликових рослин, а також ягідних культур відводками і живцями;
- маточні сортові сади для отримання чистосортних живців;
- маточні насінневі сади;
- ділянки розмноження суниці розсадою;
- ділянки розмноження кущових ягідних культур живцями та/або відводками.

Для виробництва садивного матеріалу винограду із метою створення промислових насаджень і задоволення потреб населення, в кожному розсаднику закладаються:

- маточні насадження прищепних лоз;
- маточні насадження підщепних лоз;
- шкільки для вирощування щеплених та/або кореневласних саджанців.

Окрім того, зводяться будівлі з відділеннями — приміщення для зберігання прищепних та підщепних лоз, щеплення компонентів, вимочування й обеззараження лоз перед щепленням, обладнуються стратифікаційні камери з регульованим середовищем за показниками температури й вологості, теплиці для загарту-

вання щеп. Але створення сучасного розсадника багаторічних культур потребує значних капіталовкладень і, відповідно, фінансової державної підтримки.

Із огляду на викладені обставини, Інститут садівництва НААН звернувся до Мінагрополітики з науково-обґрунтованим проханням виступити перед Урядом з ініціативою щодо:

а) розроблення Порядку надання грантів для створення й розвитку розсадницьких господарств в Україні у рамках діючої постанови КМУ від 21.06.2022 р. № 738 "Деякі питання надання грантів бізнесу";

б) доповнення Додатків 1 та 2 до Порядку надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва й виноградарства, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738, такими культурами: маточники вегетативно-розмножувальних підщеп, маточники підщепних лоз винограду.

2. Серед виробників проектно-кошторисних документів на створення й зрошення багаторічних насаджень (далі — Проекти) створилися нерівні ринкові умови з наступної причини. Відповідно до вимог, зазначених у пункті 8 Порядку, отримувач гранту подає заяву, до якої додає проєкт висадки насаджень та проєкт зрошення. При цьому, добросовісні виробники Проєктів створюють їх із урахуванням рекомендованих вимог державних стандартів (ДСТУ 4951:2008 Насадження плодів. Проектування. Загальні вимоги., та/або ДСТУ 4955:2008 Виноградники. Проектування. Загальні вимоги., та/або ДСТУ 4952:2008 Ягідні насадження. Проектування. Загальні вимоги, та/або ДСТУ 4930:2008 Розсадники, плодів, ягідні та виноградні насадження. Проектування систем зрошення. Загальні технічні вимоги, та/або ДБН А.2.2.-3-2012 "Склад та зміст проектної документації на будівництво", та/або ДБН В.2.4-1-99 "Меліоративні системи та споруди") [9].

Проте, недобросовісні виробники Проєктів виготовляють їх без урахування зазначених стандартів, що дає їм можливість пропонувати свої послуги на ринку за демпінговими цінами. Так, наприклад, відповідно до рекомендації, зазначеної в пункті 5.1.1.6 ДСТУ 4951:2008 Насадження плодів "Характеристику ґрунтів подають згідно з проведеними лабораторними аналізами, залежно від породного складу та сорто-підщепних комбінацій на глибину 2 м — для яблуні й груші на насіннєвій підщепі, 1,5 м — для яблуні на слаборослих карликових підщепах, 1,5 м — для всіх кісточкових" [10].

При цьому, недобросовісні виробники Проєктів лабораторних аналізів щодо вмісту основних видів мінерального живлення, аналізів водної витяжки, складу поглинаючих основ, рН, вмісту загальних і активних карбонатів, ступенів мінералізації ґрунтових вод, вмісту гідролізованого азоту, вмісту рухомого алюмінію тощо в розрізі шару ґрунту, де розміщується основна маса кореневої системи багаторічної рослини не роблять, а користуються показниками з проведених досліджень 30-сантиметрового шару ґрунту регіональними державними центрами "Держзродючість", що для вирощування багаторічних плодово-ягідних культур та винограду не є припустимим.

Для врегулювання цього питання Інститутом садівництва НААН було розроблено і подано на розгляд Мінагрополітики науково-обґрунтовану пропозицію щодо внесення зміни до Порядку, а саме: у пункті 8 після слів "До заяви обов'язково додаються одним файлом у форматі PDF сканована копія", додати слова "розроблених з урахуванням рекомендованих вимог державних стандартів (ДСТУ)".

3. Постановою Кабінету Міністрів України № 739 від 24.06.2022 р. "Деякі питання надання грантів для переробних підприємств" було затверджено Порядок надання грантів на створення та розвиток переробних підприємств [11].

Відповідно до положень цього Порядку, гранти надаються суб'єктам господарювання для створення нових виробництв переробних підприємств або збільшення потужностей існуючих виробництв переробних підприємств для придбання основних засобів виробництва, їх доставки й введення в експлуатацію [11].

При цьому, отримувачем гранту може бути не лише юридична особа, а й фізична, яка має намір розпочати підприємницьку діяльність, і бере на себе зобов'язання зареєструватися фізичною особою — підприємцем, або створити юридичну особу у випадку отримання позитивного рішення про надання гранту (п.8 Порядку). Проте, сільськогосподарські підприємства, що також мають намір здійснювати післязбиральну первинну обробку та переробку самостійно вирощених плодів, ягід і винограду, а саме: їхнє очищення, мийка, сушіння, калібрування, фасування, зберігання, у т.ч. у холодильниках із регульованим газовим середовищем, сублімації, сушки, заморозки, переробки на соки, концентрати, виноматеріали тощо, можливості отримати грант не мають, оскільки згідно з КВЕД, вирощування багаторічних культур належить до Секції А Група 01.2, в якій Класи 01.21 — 01.29 є одними з ос-

новних для більшості садівничих і виноградарських підприємств. У той же час, розділ секції А включає лише вирощування культур, а діяльність із подальшого перероблення продукції, у відповідності з КВЕД класифікована в Секції С "Переробна промисловість" [12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Умови повоєнного розвитку в Україні вимагають значної державної фінансової підтримки для виробників у галузі садівництва та виноградарства, однак наявні ресурси часто є недостатніми. Основними проблемами є обмежене фінансування, що не покриває потреби на відновлення зруйнованої інфраструктури, оновлення техніки та впровадження сучасних агротехнологій. Брак коштів ускладнює доступ до кредитів і страхування, що збільшує фінансові ризики для фермерів. Недостатність підтримки також впливає на можливості експорту продукції та освоєння нових ринків, що є критично важливим для економічного відновлення країни. Загалом, обмеженість державної фінансової підтримки уповільнює процеси відновлення та модернізації галузі, що є життєво необхідним для забезпечення продовольчої безпеки та економічного розвитку України.

Продукція садівництва й виноградарства може значно підвищити свою рентабельність і конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішніх ринках, а надання можливості агропідприємствам отримати грант сприяло би не лише їх фінансовій стабільності, а й зміцненню економіки країни, збільшенню надходжень коштів до місцевих і державного бюджетів, створенню додаткових робочих місць у сільській місцевості.

Громадська спілка "Укрсадвинпром", що представляє інтереси близько 200 сільськогосподарських і переробних підприємств, а також галузевих асоціацій і профільних наукових установ садівничої й виноградно-виноробної галузей України, звернулася з цим проблемним питанням до Міністерства економіки України і запропонувала вирішити його наступним чином: у Порядку надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств у пункті 4 після слів "Отримувач може отримувати один грант або для створення одного нового переробного підприємства" додати слова "або переробного підрозділу сільськогосподарських товаровиробників". У пункті 5 після слів "Гранти надаються для створення нових виробництв

переробних підприємств" додати слова "переробних підрозділів сільськогосподарських товаровиробників", після слів "або збільшення потужностей існуючих виробництв переробних підприємств" дописати слова "переробних підрозділів сільськогосподарських товаровиробників". Пункт 8 доповнити абзацем: "Отримувачем може бути сільськогосподарський товаровиробник, який має намір створити переробний підрозділ і бере на себе зобов'язання внести відповідні зміни до статутних документів".

Перспективами подальших наукових розвідок є обґрунтування напрямів розвитку галузей виноградарства та садівництва в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Література:

1. Про затвердження галузевої Програми розвитку садівництва України на період до 2025 року і галузевої Програми розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN40145> (дата звернення: 10.06.2024).
2. Власов В.В. Технологічні карти вирощування винограду в Південному Степу України / за ред. В.В. Власова. Одеса: ННЦ "ІВіВ ім. В.Є. Таїрова" УААН, 2007. 82 с.
3. Бурляй О. А., Бурляй А.П., Харенко А.О. Сучасний стан розвитку садівництва в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2013. Вип. 82. С. 249—259.
4. Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства: Закон України № 587-XIV від 09.04.1999 р. (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-14#Text> (дата звернення: 12.06.2024).
5. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 12.06.2024).
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.06.2024).
7. Звіт щодо погоджених проектів надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства станом на 21 червня 2024 року. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/hranty-dlia-stvorennia-biznesu/hranty-dlia-sadivnytstva-iahidnytstva-ta-vynohradarstva> (дата звернення: 30.06.2024).
8. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України № 738 від 21.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.06.2024).

9. Державні стандарти України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8 (дата звернення: 30.06.2024).

10. Держспоживстандарт (2008). ДСТУ 4951:2008 Насадження плодів. Проектування. Загальні вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=77214 (дата звернення: 30.06.2024).

11. Деякі питання надання грантів для переробних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України № 739 від 24.06.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-dlya-pererobnih-s739-240622> (дата звернення: 30.06.2024).

12. КВЕД-2010 група 01.2 Вирощування багаторічних культур. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/01/KVED10_01_2.html (дата звернення: 30.06.2024).

References:

1. National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (2008), Order " On the approval of the Sectoral Horticulture Development Program of Ukraine for the period until 2025 and the Sectoral Program for the Development of Viticulture and Winemaking of Ukraine for the period until 2025", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN40145> (Accessed 10 June 2024).

2. Vlasov, V.V. (2007), Tekhnolohichni karty vyroshchuvannya vynohradu v Pivdenному Stepі Ukrainy [Technological maps of grape growing in the Southern Steppe of Ukraine], Odesa: NNTs "IViV im. V.Ye. Tairova" UAAN, Ukraine.

3. Burliai, O. L., Burliai, A.P. and Kharenko, A.O. (2013), "The current state of horticulture development in Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva, vol. 82, pp. 249—259.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), Law "About the tax for the development of viticulture, horticulture and hops", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-14#Text> (Accessed 12 June 2024).

5. State Customs Service of Ukraine (2024), available at: <https://customs.gov.ua/> (Accessed 12 June 2024).

6. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 13 June 2024).

7. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2024), "Report on approved grant projects for creation or development of horticulture, berry

growing and viticulture as of June 21, 2024", available at: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/hranty-dlia-stvorennia-biznesu/hranty-dlia-sadivnytstva-iahidnytstva-ta-vynohradarstva> (Accessed 30 June 2024).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Some issues of granting business grants", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 30 June 2024).

9. Wikipedia (2024), "State standards of Ukraine", available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8 (Accessed 30 June 2024).

10. State Consumer Standard (2008), "DSTU 4951:2008 Fruit plantations. Designing. General requirements", available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=77214 (Accessed 30 June 2024).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Some issues of granting grants for processing enterprises", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-dlya-pererobnih-s739-240622> (Accessed 30 June 2024).

12. State Statistics Service of Ukraine (2024), "KVED-2010 group 01.2 Cultivation of perennial crops" available at: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/01/KVED10_01_2.html (Accessed 30 June 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.07.2024 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

 viber: +38 050 3820663

УДК 331.2:657

Н. І. Коваль,**к. е. н., доцент кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2877-4302>****А. В. Коваль,****керуючий відділенням, ТББВ АТ Ощадбанк, м. Вінниця, Україна****ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4682-1642>**

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.58

СПЕЦИФІКА НАРАХУВАННЯ ТА ОБЛІКОВОГО ВІДОБРАЖЕННЯ АВАНСУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

N. Koval,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Account and Taxation in the Fields
of the Economy, Vinnytsia National Agrarian University University, Vinnytsia, Ukraine

A. Koval,

Bank branch manager, Territorially separated off-balance sheet
branch joint-stock company Oshchadbank, Vinnytsia, Ukraine

SPECIFICATIONS OF ACCOUNTING AND ACCOUNTING DISPLAY OF SALARY ADVANCE

У статті розкрито та систематизовано основні зміни щодо обліку та оподаткування зарплатного авансу, розглянуто порядок нарахування авансу, розрахунку суми авансу заробітної. Досліджено основні нормативні документи, що регулюють та визначають порядок нарахування та облікового відображення авансу заробітної плати під час повномасштабного вторгнення. Також автором представлено приклад розрахунку суми авансу заробітної плати. Зазначено, що аванс має бути не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки або посадового окладу працівника. Зазначено умова коли аванс не нараховують. Зазначено, що під час виплати авансу не потрібно дотримуватися вимоги про сплату ЄСВ з розміру мінімальної заробітної плати. Для виконання такої вимоги потрібно знати розмір бази нарахування за місяць.

Досліджено, що для розрахунку суми ЄСВ, ПДФО та військового збору можна при виплаті авансу можна скористатися пропорцією на основі співвідношення: сума авансу/сума очікуваної зарплати за місяць. Головне, щоб суми ЄСВ і податків сплачених з зарплати за першу та другу половину місяця зійшлися з нарахованими у цілому за місяць.

Систематизовано можливі варіанти розрахунку податків і ЄСВ для авансу. У разі неможливості виплати авансу та заробітної плати через воєнні дії виплата може бути призупинена, до моменту відновлення можливості підприємства здійснювати основну діяльність. При цьому роботодавець звільняється від відповідальності за порушення строків виплати авансу та заробітної плати, якщо саме він доведе, що таке порушення сталося внаслідок ведення бойових дій чи інших обставин.

Визначено відповідальність за порушення термінів сплати податків та подання податкової звітності. Також неможливо здійснити виплату авансу та заробітної плати без перерахування до бюджету відповідно податку на доходи фізичних осіб, військового збору та єдиного соціального внеску. Розглянуто основні типові бухгалтерські проведення з виплати авансу.

The article discloses and systematizes the main changes in the accounting and taxation of salary advances, considers the procedure for calculating the advance, and calculating the amount of the salary advance. The main regulatory documents that regulate and determine the procedure for accrual and accounting of advance wages during a full-scale invasion have been studied. The author also presents an example of calculating the amount of a salary advance. It is noted that the advance payment must be no less than the payment for the actually worked time based on the calculation of the tariff rate or the official salary of the employee. The condition when the advance is not charged is specified. It is noted that during the payment of the advance, it is not necessary to comply with the requirement to pay the minimum wage. To fulfill such a requirement, you need to know the amount of the calculation base for the month.

It has been investigated that in order to calculate the amount of EUV, personal income tax and military duty, when paying an advance, you can use a proportion based on the ratio: the amount of the advance / the amount of the expected salary for the month. The main thing is that the amounts of EUV and taxes paid from the salary for the first and second half of the month coincide with those calculated for the month as a whole.

Systematized possible options for the calculation of taxes and ECS for the advance. In the case of impossibility of payment of advances and wages due to hostilities, payment may be suspended until the enterprise's ability to carry out its core activities is restored. At the same time, the employer is released from responsibility for the violation of the terms of payment of advances and wages, if he proves that such a violation occurred as a result of hostilities or other circumstances.

Liability for violation of tax payment deadlines and submission of tax reporting is determined. It is also impossible to pay advance payments and wages without transferring to the budget, respectively, personal income tax, military duty and a single social contribution. The main typical accounting procedures for the payment of an advance are considered.

Ключові слова: облікове відображення; оподаткування; заробітна плата, аванс; нормативне регулювання.

Key words: accounting display; taxation; salary, advance; normative regulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розрахунок, облік та оподаткування заробітної плати є однією із найважливіших і досить не простих категорій роботи, яка займає важливу нішу у всій системі обліку будь якого виду бізнесу. Нарахування та облік авансу заробітної плати потребують точних даних, у яких відображається зміна чисельності робітників, вікові категорії, витрати робочого часу, категорії робітників, а тепер ще й військовий облік.

Згідно Кодексу законів про працю України статті 115 частини 1 зазначено, що виплачувати заробітну плату необхідно не рідше двох разів на місяць із проміжком часу між виплатами не більш як шістнадцять календарних днів, можна частіше, рідше не можна. У разі якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, виплата здійснюється напередодні [3]. Отже, заробітна плата за першу половину місяця (аванс)

має виплачуватися в період з 16 по 22 число кожного місяця, а за другу з 1 по 7 число наступного місяця. При цьому у колективному договорі має бути зазначена конкретна дата виплати заробітної плати.

Усі господарюючі суб'єкти, які використовують найману працю, несуть відповідальність у вигляді штрафу в разі вчинення порушень законодавства про працю, що передбачено стаття 265 Кодексу законів про працю України [3].

Зростає актуальність питань щодо роз'яснення та удосконалення методологічних засад обліку праці та її оплати в період воєнного стану, ускладнення умов господарської діяльності, запровадження та застосування сучасного програмного забезпечення в обліковий процес, обміну кадровими документами із працівниками під час воєнного стану, формування і дотримання правил відповідальності за порушення трудового законодавства.



Рис. 1. Нормативне регулювання розрахунку суми авансу заробітної плати

Джерело: систематизовано автором за [5; 6; 11].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості нарахування, оподаткування та облікового відображення розрахунку заробітної плати, авансу заробітної плати завжди є об'єктом наукових досліджень, адже пов'язаний з врахуванням норм не лише бухгалтерського, податкового та трудового законодавства.

У дослідженнях авторів Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Іщенко Я.П. та Гудзенко Н.М. розкрито питання обліку розрахунків із заробітної плати та відзначено, що складність заробітної плати пояснюється відсутністю єдиного погляду на її природу, не зважаючи на те, що вона є найбільш значущим елементом доходів працівників, а також безпосередньо визначає добробут основної маси населення, собівартість продукції та конкурентоспроможність товарів, темпи економічного розвитку [2].

Специфіку обліку та аналізу розрахунків з оплати праці представлено у дослідженнях вітчизняних науковців Суліменко Л.А., Киян А.В., Вітер С.А. Автори детально розглянули складові організаційних аспектів їх обліку, аналізу інформаційних облікових систем у межах автоматизації обліку розрахунків з персоналом з оплати праці на вітчизняних підприємствах [10].

Методичні аспекти забезпечення внутрішнього контролю заробітної плати на всіх етапах його виконання досліджено О.В. Гамовою, І.А. Козачок, Т.В. Федоренко [1].

В умовах повномасштабної війни питання нарахування, оподаткування та облікового відображення авансу заробітної плати потребує наукового обґрунтування і подальших досліджень

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація наявних змін щодо обліку та оподаткування зарплатного авансу, розгляд порядку нарахування авансу, розрахунку суми авансу заробітної плати.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Враховуючи ситуацію, яка пов'язана з збройною агресією проти України, у суб'єктів господарювання виникають проблемні питання щодо порядку оплати праці та розрахунків із найманими працівниками.

Відповідно листа Міністерства праці та соціальної політики України від 09.12.2010 р. № 912/13/155-10, аванс — це оплата праці за першу половину місяця. Виплата авансу є обов'язковою. При цьому першою половиною місяця вважаються перші 15 календарних днів місяця [4].

При визначенні суми авансу слід керуватися статтею 115 Кодексу законів про працю України та частиною 3 статті 24 Закону "Про оплату праці" від 24.03.1995 р. № 108. Дані документи ставлять умову, що аванс має бути не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника, рисунок 1 [6; 11].

Також, варто пам'ятати, що існує виняток, коли аванс не нараховують. Таким виключенням є умова, коли працівник не працював у першій половині місяця жодного дня, наприклад був у відпустці без збереження заробітної плати або на лікарняному, у декреті (відпустці по вагітності та пологах) [5; 11].

При виплаті авансу доплати й надбавки за стаж, звання, науковий ступінь не нарахову-

ються. Однак з авансом можуть виплачуватися премії, якщо вони є. Також можуть виплачуватися лікарняні, покриватися витрати на відродження тощо. Аванс відповідно до визначення що зазначено у статті 115 Кодексу законів про працю України — це лише мінімальна сума. Виплатити більше не заборонено. Головне, щоб суми за першу і за другу половину місяця зійшлися з зарплатою за місяць [5].

Як правило, аванс не включає премії, доплати, надбавки, та інші виплати. Їх нараховують наприкінці місяця, а виплачують відповідно у строки, установлені для виплати зарплати за другу половину місяця.

Під час кожної виплати авансу заробітної плати роботодавець відповідно до листа ДПС від 28.09.2015 № 20527/6/99-99-17-02-01-15 зобов'язаний сплатити ПДФО, військовий збір та ЄСВ [5; 7].

До суми авансу податкову соціальну пільгу не застосовують. Згідно з пункту 169.2.1 Податкового кодексу України податкову соціальну пільгу застосовують до нарахованого платнику податку місячного доходу у вигляді зарплати. Адже під час нарахування зарплати за першу половину місяця неможливо порівняти суму доходу з граничною сумою, яка надає право на застосування податкову соціальну пільгу. Саме тому податкову пільгу застосовують до остаточної суми зарплати, а не до авансу [5; 8].

Під час виплати авансу не потрібно дотримуватися вимоги про сплату ЄСВ з розміру мінімальної заробітної плати. Для виконання такої вимоги потрібно знати розмір бази нарахування за місяць. Тому стежити за цим доведеться під час нарахування зарплати за місяць [5].

Перераховують ПДФО та військовий збір під час виплати оподаткованого доходу двома платіжними документами, адже коди надходжень різні, а відповідно, й рахунки, на які їх зараховують. Банки приймають платіжні документи на виплату доходу лише за умови одночасного подання розрахункового документа на перерахування цього податку до бюджету, дана вимога зазначена у пп.168.1.2 Податкового кодексу України [5; 8].

Для розрахунку суми ЄСВ, ПДФО та військового збору можна при виплаті авансу можна скористатися пропорцією на основі співвідношення: сума авансу/сума очікуваної зарплати за місяць. Головне, щоб суми ЄСВ і податків сплачених з зарплати за першу та другу половину місяця зійшлися з нарахованими у цілому за місяць.

Таблиця 1. Бухгалтерські проведення з виплати авансу

БУХГАЛТЕРСЬКІ ПРОВЕДЕННЯ З ВИПЛАТИ АВАНСУ			
№	Господарська операція	Дт	Кт
1	Виплатили аванс працівникові	661	311
2	Перерахували ЄСВ	651	311
3	Сплатили ПДФО	641.1	311
4	Сплатили військовий збір	642	311

Джерело: [5; 11].

У разі неможливості виплати авансу та заробітної плати через воєнні дії виплата може бути призупинена, до моменту відновлення можливості підприємства здійснювати основну діяльність. При цьому роботодавець звільняється від відповідальності за порушення строків виплати авансу та заробітної плати, якщо саме він доведе, що таке порушення сталося внаслідок ведення бойових дій чи інших обставин. Разом із цим, відповідальність за порушення термінів сплати податків та подання звітності не застосовується за умови, якщо всі обов'язки будуть виконані протягом 90 днів після закінчення дії воєнного стану. Також неможливо здійснити виплату авансу та заробітної плати без перерахування до бюджету відповідно податку на доходи фізичних осіб, військового збору та єдиного соціального внеску [9]. Типові бухгалтерські проведення з виплати авансу розглянемо у таблиці 1.

Погоджуємось із думкою авторів, що від правильної організації обліку авансу та заробітної плати залежить якість, повнота, своєчасність розрахунків із персоналом та забезпечення продуктивності праці. Одним із першочергових шляхів удосконалення ведення обліку розрахунків авансу та заробітної плати є систематичний аналіз та контроль кадрової політики підприємства, своєчасності виплат працівникам та тенденцій змін у законодавчих і нормативних документах, що регулюють нарахування та облікове відображення авансу заробітної плати.

ВИСНОВКИ

Отже, в умовах воєнного стану роботодавець повинен вживати всіх можливих заходів для забезпечення реалізації права працівників на своєчасне отримання заробітної плати, а також дбати про безпеку працівників. Досліджуючи особливості, вимоги нарахування та облікового відображення авансу заробітної плати постає потреба в посиленні контролю діяльності суб'єктів господарювання щодо дотримання вимог законо-

давства, в тому числі з питань виплат працівникам.

Література

1. Гамова О. В., Козачок І. А., Федоренко Т. В. Внутрішній контроль заробітної плати на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 2. С. 31—38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_2_8 (дата звернення: 15.07.2024).
2. Іщенко Я. П., Подоляничук О. А., Коваль Н. І. Фінансовий облік II: підручник. Вінниця: Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2021. 396 с.
3. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 17.07.2024).
4. Лист Міністерства праці та соціальної політики України: від 09.12.2010 р. № 912/13/155-10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0912203-10#Text> (дата звернення: 15.07.2024).
5. Онищенко В. Виплата авансу 2024: терміни, податки. Головбух. 2024. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/194-viplata-avansu-osoblivost> (дата звернення: 15.07.2024).
6. Онищенко В., Читир І. Нарахування авансу зарплати в 2024 році. Головбух. 2024. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7566-narahuvannya/> (дата звернення: 15.07.2024).
7. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/baneryi/podatkovyi-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/64183.html> (дата звернення: 18.07.2024).
8. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.07.2024).
9. Подоляничук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.81 (дата звернення: 18.07.2024).
10. Суліменко Л. А. Облік і аналіз розрахунків з оплати праці. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С. 395—404.
11. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.07.2024).
12. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 15.07.2024).

References:

1. Gamova, O., Kozachok, I. and Fedorenko, T. (2017), "The inner control of salary at the enterprise", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 31—38, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_2_8 (Accessed 15.07.2024).
 2. Ishchenko, Ya.P. Podolyanchuk, O.A. and Koval', N.I. (2021) Finansovyy oblik II: pidruchnyk [Financial Accounting II: textbook], FOP Kushnir YU.V., Vinnytsya, Ukraine.
 3. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "The Labor Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 17.07.2024).
 4. Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine (2010), Letter "Regarding the terms of payment of wages", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0912203-10#Text> (Accessed 15.07.2024).
 5. Onyschenko, V. (2024), "Advance payment 2024: deadlines, taxes", available at: <https://oblikbudget.com.ua/article/194-viplata-avansu-osoblivost> (Accessed 15.07.2024).
 6. Onyschenko, V. and Chyhyr, I. (2024), "Calculation of salary advance in 2024", available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/7566-narahuvannya/> (Accessed 15.07.2024).
 7. State Fiscal Service of Ukraine (2024), available at: <https://tax.gov.ua/baneryi/podatkovyi-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/64183.html> (Accessed 18.07.2024).
 8. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 15.07.2024).
 9. Podolianchuk, O. (2022), "Remuneration and calculations under conditions of maritime: employment relations and accounting aspect", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/83.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.81 (Accessed 18.07.2024).
 10. Sulimenko, L.A. (2018), "Accounting and analysis of payroll calculations", Infrastruktura rynku, vol. 18, pp. 395—404.
 11. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On Remuneration of Labor", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (Accessed 15.07.2024).
 12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the organization of labor relations in martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 15.07.2024).
- Стаття надійшла до редакції 25.07.2024 р.*

УДК 331.108.2

А. Т. Поросінін,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9104-2721>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.63

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМАНДНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

A. Porosinin,
PhD student, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

THEORETICAL FOUNDATIONS OF TEAM DEVELOPMENT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

В статті розглянуто теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві. Сутність командного розвитку полягає в створенні та підтримці сильних та ефективних команд, які працюють спільно для досягнення спільних цілей та завдань. Команди формуються для досягнення конкретних цілей або виконання завдань, які неможливо було б здійснити індивідуально. Спільна мета дозволяє команді зосередитися на спільних завданнях та підвищити продуктивність. Спільна мета в команді — це об'єднуючий фактор, який надає напрямок та спрямовує зусилля всіх членів команди для досягнення загального результату. Вона визначає, чого команда прагне досягти і який результат вона прагне отримати. Перспективи менеджменту командного розвитку на підприємстві є досить обіцяними, оскільки цей підхід дозволяє створити ефективні команди, які здатні досягати значних результатів у вирішенні складних завдань та викликів. Ефективна команда може стати ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона здатна швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вирішувати проблеми та реалізовувати нові ідеї. Менеджмент командного розвитку сприяє творчості та інноваціям в команді, що може призвести до створення нових продуктів, підходів та ринків. Ефективні команди здатні працювати разом для досягнення спільних цілей, що може призвести до збільшення продуктивності та зниження часу на вирішення завдань. Розвиток команди може сприяти розвитку лідерських якостей у членів команди, що може мати позитивний вплив на управління підприємством в цілому. Ефективна команда, яка діє на основі принципів командного розвитку, може стати джерелом задоволення та мотивації для працівників, оскільки вона дозволяє їм працювати разом для досягнення спільних цілей. Менеджмент командного розвитку надає підприємству гнучкість та здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що є важливим в умовах швидких та непередбачуваних змін на ринку. Загалом, менеджмент командного розвитку є важливим інструментом для досягнення успіху підприємства в сучасних умовах бізнесу. Його перспективи полягають у здатності створювати сильні, інноваційні та ефективні команди, які здатні адаптуватися до змін та досягати значних результатів.

The article examines the theoretical foundations of team development management at the enterprise. The essence of team development is to create and maintain strong and effective teams that work together to achieve common goals and objectives. Teams are formed to achieve specific goals or perform tasks that would be impossible to accomplish individually. A common goal allows the team to focus on joint tasks and increase productivity. A common goal in a team is a unifying factor that provides direction and directs the efforts of all team members to achieve a common result. It defines what the team wants to achieve and what result it wants to get. The management

prospects of team development at the enterprise are quite promising, as this approach allows you to create effective teams that are able to achieve significant results in solving complex tasks and challenges. An effective team can become a key factor in the company's competitiveness, as it is able to quickly respond to changes in the internal and external environment, solve problems and implement new ideas. Team development management fosters creativity and innovation within a team, which can lead to the creation of new products, approaches and markets. Effective teams are able to work together to achieve common goals, which can lead to increased productivity and reduced turnaround time. Team development can contribute to the development of leadership qualities in team members, which can have a positive impact on the management of the enterprise as a whole. An effective team that operates on the basis of the principles of team development can be a source of satisfaction and motivation for employees because it allows them to work together to achieve common goals. The management of team development provides the company with flexibility and the ability to adapt to changes in the internal and external environment, which is important in conditions of rapid and unpredictable changes in the market. In general, team development management is an important tool for achieving enterprise success in modern business conditions. Its prospects lie in the ability to create strong, innovative and effective teams that are able to adapt to change and achieve significant results.

Ключові слова: менеджмент, команда, розвиток, підприємство, лідер, довіра.
Key words: management, team, development, enterprise, leader, trust.

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

Сутність командного розвитку полягає в створенні та підтримці сильних та ефективних команд, які працюють спільно для досягнення спільних цілей та завдань. Команди формуються для досягнення конкретних цілей або виконання завдань, які неможливо було б здійснити індивідуально. Спільна мета дозволяє команді зосередитися на спільних завданнях та підвищити продуктивність. Спільна мета в команді — це об'єднуючий фактор, який надає напрямок та спрямовує зусилля всіх членів команди для досягнення загального результату. Вона визначає, чого команда прагне досягти і який результат вона прагне отримати. Більш детальне дослідження даного питання є актуальним в сучасних умовах.

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

Спільна мета повинна бути узгодженою та зрозумілою для всіх членів команди. Вони повинні чітко розуміти, що саме вони прагнуть досягнути разом. Спільна мета має бути достатньо мотивуючою для всіх членів команди, щоб вони були готові прикласти зусилля для її досягнення. Коли ціль відчувається як важлива та значуща, працівники більш схильні прикласти свої зусилля. Спільна мета сприяє розвитку почуття спільної відповідальності серед членів команди. Вони відчувають себе частиною цієї мети і беруть на себе відповідальність за досягнення її. Спільна мета сприяє поєднанню та спрямованості зусиль всіх членів команди у

правильному напрямку. Коли всі працюють над досягненням одного і того ж результату, це забезпечує синергію та підвищує ефективність команди. Спільна мета сприяє відкритій та ефективній комунікації всередині команди. Важливо, щоб всі члени команди були звільнені від різних тлумачень та розуміли, як їхні дії сприяють досягненню цілі [1—8].

Коли команда має спільну мету, вона стає більш ефективною та здатною досягати значущих результатів. Важливо, щоб ця мета була чітко визначена та прийнята всіма членами команди.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити теоретичні основи менеджменту командного розвитку на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У командному середовищі члени команди допомагають один одному, діляться інформацією та ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності та досягненню результатів. Взаємодопомога та співпраця в команді є ключовими елементами успішного функціонування та досягнення спільної мети.

Члени команди повинні бути готові допомагати один одному в складних ситуаціях та викликах. Взаємопідтримка створює атмосферу довіри та розуміння між колегами. Кожен член команди має унікальний набір знань і досвіду. Обмін цими ресурсами сприяє розвитку та розширенню загального рівня компетентності всієї команди. Команда здатна ефективно вирішувати проблеми та виклики шляхом обговорення та спільного пошуку рішень. Колективне вирішення проблем створює можливість для залучення різноманітних поглядів та ідей. Кожен член команди має свої сильні сторони та експертні знання. Розумне розподілення обов'язків допомагає ефективно використовувати ресурси команди та максимізувати її потенціал. Члени команди відчувають спільну відповідальність за досягнення цілі та успіх команди в цілому. Це спонукає їх працювати разом та підтримувати один одного в досягненні спільної мети. Взаємодопомога та співпраця в команді потребують ефективної комунікації. Члени команди повинні бути відкритими для обговорення ідей, висловлювання поглядів та вирішення конфліктів через конструктивний діалог.

Взаємодопомога та співпраця створюють міцні команди, які здатні досягати значущих результатів та подолувати виклики разом.

Взаємна довіра між членами команди є важливою складовою ефективного командного розвитку. Вона створює сприятливу атмосферу для відкритого спілкування, спільної роботи та розвитку. Довіра є однією з найважливіших складових успішної командної роботи. Вона створює основу для відкритого спілкування, ефективної співпраці та досягнення спільних цілей.

Члени команди повинні поважати один одного як професіоналів та індивідуумів. Це створює основу для взаємної довіри та підтримки. Відкритість у висловленні своїх думок, ідей і чесність в управлінні інформацією створюють довіру між членами команди. Важливо, щоб члени команди виконували свої обіцянки та зобов'язання. Надійність у виконанні обіцянок підвищує рівень довіри всередині команди. Здатність відчувати та розуміти почуття та потреби інших членів команди є важливою складовою довіри. Емпатія сприяє побудові міцних взаємовідносин та сприяє вирішенню конфліктів. Готовність допомагати та підтримувати один одного у складних ситуаціях підсилює взаємну довіру та збільшує впевненість у співробітниках. Збереження конфіденційності важливо для побудови довіри. Члени команди повинні бути впевнені, що їхні персональні та професійні інформаційні дані залишаються конфіденційними.

Коли довіра є в команді, вона стає більш ефективною, мобільною та здатною досягати значущих результатів. Це створює атмосферу, де працівники відчувають себе підтриманими та мотивованими до спільних зусиль.

У сильній команді члени можуть мати різний досвід, навички та підходи до вирішення проблем. Різноманітність у команді може стимулювати творчий підхід до розв'язання завдань та сприяти інноваціям. Різноманітність в команді є дуже важливим аспектом, оскільки вона стимулює творчий підхід до розв'язання проблем, сприяє інноваціям та покращує результативність.

Різноманітність в команді призводить до збагачення рішень та ідей, оскільки кожен член команди має унікальний погляд на проблему та може запропонувати нові, творчі шляхи її вирішення. Різноманітність в команді створює сприятливу атмосферу для виникнення нових ідей та інноваційних підходів. Різні думки та погляди можуть взаємодоповнюватися, що стимулює творчий процес. Різноманітність в

команді може збільшити відкритість до прийняття нових ідей та підходів. Члени команди можуть бути більш готові слухати і розглядати інші точки зору, що сприяє ефективнішому вирішенню проблем. Різноманітність в команді підтримує різноманітність досвіду, знань та навичок, що сприяє створенню новаторських рішень та підходів. Завдяки різноманітності в команді, краще враховується широкий спектр факторів та точок зору, що призводить до більш обґрунтованих та збалансованих рішень. Команди з різноманітністю можуть бути привабливішими для різних категорій працівників, оскільки вони надають можливість для розвитку та вивчення нового, а також підтримують інклюзивність.

Отже, різноманітність в команді є ключовим елементом, який сприяє творчому розвитку, інноваціям та підвищенню результативності.

Лідери команди відіграють ключову роль у спрямуванні команди на досягнення цілей, мотивації членів команди та забезпеченні необхідних ресурсів для успіху. Лідерство в команді грає важливу роль у досягненні спільної мети та забезпеченні ефективного функціонування.

Лідер визначає візію та цілі команди, які надають напрямок та спрямовують зусилля всіх членів команди. Лідер мотивує членів команди досягати високих результатів, стимулюючи їхні інтереси та амбіції, визнанням досягнень та створенням сприятливої робочої атмосфери. Лідер допомагає в розвитку індивідуальних та колективних навичок членів команди, сприяючи їхньому особистому та професійному зростанню. Лідер забезпечує відкриту та ефективну комунікацію всередині команди, що сприяє обміну інформацією, вирішенню конфліктів та досягненню спільних цілей. Лідер бере на себе відповідальність за прийняття стратегічних рішень, спираючись на знання, досвід та експертизу команди. Лідер виявляє та розвиває потенціал кожного члена команди, створюючи умови для розвитку їхніх сильних сторін та компетенцій. Лідер вміло керує конфліктами, сприяючи їхньому конструктивному вирішенню та забезпечуючи згуртованість команди. Лідер служить прикладом для інших членів команди шляхом своєї діяльності, показуючи високий рівень професіоналізму, відданість та етичність.

Ефективне лідерство в команді сприяє побудові сильних взаємовідносин, стимулює творчість та інновації, а також забезпечує досягнення спільних цілей.

Командний розвиток передбачає постійне вдосконалення та розвиток команди як цілісної системи. Це включає в себе розвиток навичок членів команди, постійне вдосконалення процесів роботи та пошук нових способів досягнення цілей. Розвиток в команді є постійним процесом, який спрямований на підвищення ефективності та досягнення спільних цілей.

Команда повинна постійно підвищувати свої професійні навички та знання для досягнення більш високих результатів. Це може бути досягнуто через навчання, тренінги, майстер-класи та інші форми професійного розвитку. Команда повинна навчитися працювати разом над вирішенням складних завдань та проблем. Це вимагає взаємного розуміння, співпраці та взаємодопомоги. Команда повинна бути активно залучена до процесу прийняття рішень. Це стимулює відповідальність та підтримує взаємодоповигу всередині команди. Кожен член команди має можливість розвивати свої лідерські якості, незалежно від їхньої позиції в команді. Це сприяє створенню ефективних лідерів та підтримує розвиток команди в цілому. Розвиток в команді передбачає формування сплоченості та взаємодопомоги між членами команди. Важливо, щоб кожен відчував себе частиною команди та був готовий підтримати інших у складних ситуаціях. Розвиток в команді передбачає постійне удосконалення комунікаційних навичок. Це включає в себе вміння слухати, висловлювати свої думки чітко та конструктивно, а також розуміти потреби та перспективи інших членів команди.

Розвиток в команді є постійним процесом, який вимагає зусиль та зосередженості всіх її учасників. Постійне зростання та вдосконалення дозволяє команді досягати нових висот та успіхів.

Загалом, сутність командного розвитку полягає у створенні сприятливого середовища для співпраці, спільної роботи та досягнення спільних цілей та завдань.

Менеджмент командного розвитку є важливим аспектом управління на підприємстві, оскільки створення сильних та ефективних команд є ключовим для досягнення успіху. Менеджмент повинен бути вмілим у формуванні команд, обираючи людей з різними навичками, досвідом та підходами, які доповнюватимуть один одного та створюватимуть сприятливу атмосферу співпраці. Довіра є основою ефективної роботи команди. Менеджмент повинен створити сприятливі умови для розвитку довіри серед членів команди, що сприяє відкритому обміну ідеями та спільній роботі. Важливо,

щоб кожен член команди розумів загальні цілі підприємства та свою роль у досягненні цих цілей. Менеджмент повинен чітко поставити завдання та підтримувати команду у досягненні результатів. Команди повинні мати доступ до необхідних ресурсів, таких як фінанси, інформація, технології та підтримка від управління, для успішного виконання своїх завдань. Менеджмент повинен надавати можливості для розвитку навичок та підвищення кваліфікації членів команди через тренінги, навчальні курси та інші форми професійного розвитку. Менеджмент повинен активно працювати над створенням атмосфери співпраці та взаємодопомоги в команді, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню результатів. Конфлікти можуть виникати в будь-якій команді, і менеджмент повинен мати навички ефективного управління ними, сприяючи вирішенню конфліктів та підтримці конструктивного спілкування.

Менеджмент командного розвитку на підприємстві грає ключову роль у створенні продуктивної та успішної робочої атмосфери, що сприяє досягненню цілей організації.

Командний розвиток в умовах війни має свої власні особливості через несприятливі умови та високий ступінь стресу та небезпеки. Умови війни, зокрема бойові дії та загроза для безпеки, створюють високий рівень стресу для всіх членів команди. Менеджмент командного розвитку повинен враховувати це та розробляти стратегії для підтримки психологічного здоров'я та емоційного благополуччя учасників команди. Умови війни можуть вимагати швидкого реагування та прийняття рішень в обмежений час. Командний розвиток має спрямовуватися на підвищення ефективності прийняття рішень та розвиток лідерських якостей серед учасників команди. Умови війни можуть створювати високий рівень тиску та відповідальності для членів команди. Менеджмент командного розвитку має спрямовуватися на підготовку команди до ефективного роботи під тиском та стресом. Умови війни можуть ускладнювати комунікацію між членами команди через обмеженість зв'язку та інші фактори. Менеджмент командного розвитку повинен забезпечувати ефективну систему комунікації та розвивати навички комунікації серед учасників команди. Умови війни можуть швидко змінюватися, і команда повинна бути готова адаптуватися до нових обставин та стратегій. Менеджмент командного розвитку повинен навчати членів команди бути гнучкими та адаптивними до змін.

У цих умовах менеджмент командного розвитку має вирішувати виклики, пов'язані зі збереженням ефективності та ефективним управлінням ресурсами та діями команди в умовах війни.

На українських підприємствах багато цікавих прикладів успішного командного розвитку.

Fozzy Group: Fozzy Group, одна з найбільших та найшвидше зростаючих роздрібних мереж в Україні, активно використовує командний підхід у своїй діяльності. Команди в Fozzy Group працюють над розвитком нових форматів магазинів, запровадженням нових технологій у роздрібну торгівлю та впровадженням ініціатив у сфері корпоративної відповідальності.

SoftServe: Ця українська компанія з програмного забезпечення славиться своїм командним духом та підходом до розвитку. SoftServe активно використовує актуальні методології розробки програмного забезпечення, які підтримують співпрацю та взаємодію команд у реальному часі для швидкого та ефективного розвитку продуктів.

Roshen: Як найбільший виробник цукерок в Україні, Roshen також відомий своїм командним підходом до бізнесу. Команди у Roshen спільно працюють над розвитком нових рецептур та продуктів, впровадженням інноваційних технологій виробництва та розвитком маркетингових стратегій.

Нова Пошта: Провідна кур'єрська компанія в Україні, також відома своїм командним підходом до бізнесу. Команди у Новій Пошті працюють над розвитком нових сервісів доставки, оптимізацією логістичних процесів та впровадженням інновацій у сфері клієнтського обслуговування.

Ці приклади показують, як українські підприємства використовують командний підхід для досягнення успіху в своїй діяльності, сприяючи співпраці, інноваціям та швидкому розвитку.

На українських аграрних підприємствах також можна спостерігати використання командного підходу для досягнення успіху та розвитку. Ось декілька прикладів:

Мрія Агрохолдинг: Ця компанія є одним з найбільших аграрних підприємств в Україні і активно використовує командний підхід у своїй діяльності. Члени команд працюють разом над вирішенням складних агрономічних та технічних завдань, таких як впровадження сучасних технологій вирощування, оптимізація використання ресурсів та розробка стратегій управління ризиками.

Таблиця 1. Особливості менеджменту командного розвитку на інноваційно орієнтованому підприємстві

Особливості	Характеристика
Стимулювання творчості та інновацій	Менеджмент командного розвитку повинен сприяти творчому процесу в команді, стимулювати генерацію нових ідей та експерименти.
Розбудова культури відкритості до ризику	Інноваційні проекти часто пов'язані з ризиками. Менеджмент повинен створювати атмосферу, де працівники відчують себе вільними висловлювати свої ідеї та брати на себе ризики.
Створення мультидисциплінарних команд	Інноваційні проекти часто потребують різних типів знань та навичок. Менеджмент повинен формувати команди з різноманітним складом, які можуть успішно співпрацювати над інноваційними ідеями.
Підтримка експериментів та навчання на помилках	Інновації часто включають в себе випробування нових ідей та підходів. Менеджмент повинен створювати середовище, де працівники відчують себе комфортно, спробовуючи нове, і допускають можливість невдачі як частину процесу вчитися.
Забезпечення ресурсів для інновацій	Менеджмент повинен забезпечити команду необхідними ресурсами для реалізації інноваційних ідей, включаючи фінансування, технічні засоби та підтримку від керівництва.
Фокус на розвитку лідерства та співпраці	Менеджмент повинен працювати над розвитком лідерських якостей у всіх членах команди та сприяти співпраці між ними для досягнення спільної мети.

Агрохолдинг "Миронівський хлібопродукт" Як один з найбільших виробників птиці в Україні, МХП також використовує командний підхід для досягнення своїх цілей. Команди в МХП працюють над вирішенням великої кількості завдань, від вирощування кормів для птиці до виробництва готових продуктів.

ТОВ "Інвест Агро Україна". Це аграрне підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур та овочів. Команди в цьому підприємстві активно співпрацюють для впровадження нових технологій вирощування, оптимізації використання ґрунтових ресурсів та розробки стратегій розвитку підприємства.

Ці приклади показують, як українські аграрні підприємства використовують командний підхід для досягнення успіху у своїй галузі, сприяючи співпраці, інноваціям та ефективному використанню ресурсів.

Менеджмент командного розвитку на інноваційно орієнтованому підприємстві має свої особливості, оскільки інновації потребують від команди відкритості до нових ідей, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін (табл. 1).

Менеджмент командного розвитку на інноваційно орієнтованому підприємстві спрямований на створення умов для творчого та інноваційного середовища, де команда може ефективно працювати над впровадженням новаторських ідей та проектів.

Менеджмент командного розвитку на конкурентоспроможному підприємстві має деякі специфічні особливості, оскільки ефективна

команда є ключовим чинником успіху в конкурентному середовищі.

Менеджмент командного розвитку повинен визначати стратегічні цілі підприємства і забезпечувати, щоб кожен член команди розумів їх та був спрямований на їх досягнення. У конкурентному середовищі підприємство повинно бути готове швидко реагувати на зміни у ринкових умовах. Менеджмент повинен сприяти розвитку гнучкої команди, яка може ефективно адаптуватися до нових викликів та можливостей. Інновації дозволяють підприємству відрізнятись на ринку і залишатись конкурентоспроможним. Менеджмент повинен стимулювати творчий процес у команді та сприяти впровадженню новаторських ідей та підходів. Команді необхідні спеціалізовані знання та навички для ефективного конкурування на ринку. Менеджмент повинен забезпечувати навчання та розвиток, щоб команда могла постійно підвищувати свою конкурентоспроможність. Ефективна команда має бути мотивованою та зацікавленою в досягненні спільних цілей. Менеджмент повинен створювати стимулююче середовище для працівників, яке сприяє їхній активній участі та розвитку. У конкурентному середовищі важливо ефективно використовувати ресурси підприємства. Менеджмент повинен забезпечити оптимальне розподілення ресурсів та управляти ними таким чином, щоб максимізувати конкурентоспроможність підприємства.

Розвиток команди на конкурентоспроможному підприємстві вимагає від менеджменту ак-

Перший	Визначення цілей та показників
Другий	Збір даних
Третій	Аналіз та інтерпретація даних
Четвертий	Формулювання рекомендацій
П'ятий	Впровадження та моніторинг

Рис. 1. Етапи оцінки ефективності менеджменту командного розвитку на підприємстві

тивного керівництва, створення стимулюючого середовища та підтримки інновацій та гнучкості, щоб забезпечити успішне конкурування на ринку.

Методологія оцінки ефективності менеджменту командного розвитку на підприємстві може включати кілька етапів та інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних (рис. 1).

Перший крок — це визначення цілей оцінки та вибір показників, за якими буде проводитися оцінка ефективності Менеджменту командного розвитку. Ці показники можуть включати досягнення цілей команди, рівень задоволеності працівників, кількість та якість інноваційних ідей, ефективність комунікації тощо.

Наступним кроком є збір необхідної інформації для оцінки. Це може включати анкетування та опитування працівників, аналіз внутрішніх документів та звітів, спостереження за роботою команди, а також використання зовнішніх джерел та порівняння з аналогічними підприємствами.

Після збору даних проводиться їх аналіз та інтерпретація. Це може включати порівняння отриманих результатів з початковими цілями та стандартами, виявлення трендів та виявлення проблемних аспектів у роботі команди.

На основі аналізу даних формулюються конкретні рекомендації щодо подальших кроків для покращення ефективності Менеджменту командного розвитку. Ці рекомендації можуть стосуватися підвищення рівня комунікації, розвитку лідерських якостей, створення стимулюючого середовища роботи тощо.

Нарешті, рекомендації впроваджуються в життя, а їх ефективність моніториться та оцінюється знову в подальшому. Це дозволяє забезпечити постійне вдосконалення Менеджменту командного розвитку на підприємстві.

Ця методологія оцінки дозволяє систематично визначати та аналізувати ефективність Менеджменту командного розвитку на підприємстві та впроваджувати необхідні заходи для покращення його роботи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Перспективи менеджменту командного розвитку на підприємстві є досить обіцяними, оскільки цей підхід дозволяє створити ефективні команди, які здатні досягати значних результатів у вирішенні складних завдань та викликів. Ефективна команда може стати ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона здатна швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вирішувати проблеми та реалізовувати нові ідеї. Менеджмент командного розвитку сприяє творчості та інноваціям в команді, що може призвести до створення нових продуктів, підходів та ринків. Ефективні команди здатні працювати разом для досягнення спільних цілей, що може призвести до збільшення продуктивності та зниження часу на вирішення завдань. Розвиток команди може сприяти розвитку лідерських якостей у членів команди, що може мати позитивний вплив на управління підприємством в цілому. Ефективна команда, яка діє на основі принципів командного розвитку, може стати джерелом задоволення та мотивації для працівників, оскільки вона дозволяє їм працювати разом для досягнення спільних цілей. Менеджмент командного розвитку надає підприємству гнучкість та здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що є важливим в умовах швидких та непередбачуваних змін на ринку.

Загалом, менеджмент командного розвитку є важливим інструментом для досягнення успіху підприємства в сучасних умовах бізнесу. Його перспективи полягають у здатності створювати сильні, інноваційні та ефективні команди, які здатні адаптуватися до змін та досягати значних результатів.

Література:

1. Березіна Л. М., Помаз О. М. Соціально-культурні чинники формування сучасної соціально-економічної системи України. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 13—19.

2. Білецький О.В., Дороніна О.А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 209—215.

3. Горпинченко О.В. SWOT-аналіз процесу трансформації професійного розвитку працівників в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913>

4. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1 (7). С. 34—42

5. Морушко О. О., Висоцький А. Л. Основні управлінські культури: соціонічний аналіз. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. Вип. 1 (13), т. 1. С. 55—61.

6. Помаз О. М., Безуглий А. С., Микоць К. В., Рибалко В. А. Зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 110—114.

7. Помаз О. М., Помаз Ю. В., Коробкіна В. М. Основні причини трудових конфліктів на вітчизняних підприємствах аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47. С. 151—155.

8. Помаз О. М., Помаз Ю.В., Онищенко Т. В. Трудові конфлікти в аграрному підприємстві: причини, особливості, шляхи їх вирішення. *Економічні студії*. 2020. Випуск 1 (27). С. 157—162.

References:

1. Berezina, L. M. and Pomaz, O. M. (2022), "Socio-cultural factors of the formation of the modern socio-economic system of Ukraine", *Agroworld*, vol. 1, pp. 13—19.

2. Biletsky, O. V. and Doronina, O. A. (2020), "Transformation of approaches to the formation

of personnel policy as a component of effective defense management", *Economic Herald of Donbass*, vol. 2 (60), pp. 209—215.

3. Horpinchenko, O. V. (2019), "SWOT analysis of the process of transformation of professional development of employees in Ukraine", *Efficient economy*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6913> (Accessed 25 June 2024).

4. Grishnova, O. A. (2014), "Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, relationship, assessment, directions of development", *Social and labor relations: theory and practice*, vol. 1 (7), pp. 34—42

5. Morushko, O. O. and Vysotskyi, A. L. (2016), "Main management cultures: socionomic analysis", *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, vol. 1 (13), pp. 55—61.

6. Pomaz, O. M., Bezugliy, A. S., Mykots, K. V. and Rybalko, V. A. (2019), "The relationship between the national mentality of employees and conflict management at domestic enterprises", *Economic Forum*, vol. 1, pp. 110—114.

7. Pomaz, O. M., Pomaz, Yu. V. and Korobkina, V. M. (2019), "The main causes of labor conflicts at domestic enterprises in the agrarian sphere", *Black Sea Economic Studies*, vol. 47, pp. 151—155.

8. Pomaz, O. M., Pomaz, Yu. V. and Onyshchenko, T. V. (2020), "Labor conflicts in an agrarian enterprise: causes, features, ways of solving them", *Economic studies*, vol. 1 (27), pp. 157—162.

Стаття надійшла до редакції 07.07.2024 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

 viber: +38 050 3820663

УДК 331.1:631.11:338.43

С. В. Дідух,
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7303-488X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.71

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

S. Didukh,
PhD student, Higher Educational Institution "Podillia State University"

IMPROVEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE AS AN IMPORTANT DIRECTION OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF JOINT -STOCK COMPANIES

Мета. Мета статті полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до оцінки тенденцій розвитку акціонерного сектору економіки й удосконалення корпоративного управління як важливого напрямку підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств з переробки сільськогосподарської продукції.

Методика дослідження. При написанні статті було використано сукупність загальнонаукових та специфічних методів економічних досліджень, зокрема, методи теоретичних узагальнень: аналіз, абстрактно-логічний метод (при обґрунтуванні проблематики процесів формування акціонерних товариств, виявленні їх переваг і слабких місць); економіко-статистичні методи (при оцінці сучасного стану акціонерного сектору економіки, тенденцій формування акціонерних товариств в загальній кількості зареєстрованих юридичних осіб в Україні); методи порівняння та наукового синтезу (при обґрунтуванні та систематизації напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільськогосподарської продукції); методи табличного відображення одержаних результатів досліджень.

Результати дослідження. У результаті проведених досліджень визначено, що підприємства із переробки сільськогосподарської продукції займають важливе місце в системі національної економіки і існують переважно у формі акціонерних товариств. Зважаючи на економічну природу відносин в ринковій економіці і високий ступінь економічної свободи, діяльність підприємств акціонерного сектору економіки, які функціонують в умовах ринку, потребують постійного розвитку корпоративного управління. Дослідження показали, що під акціонерним товариством розуміють господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, а акціонери відповідають за його зобов'язаннями лише в межах належних їм акцій. Сьогодні акціонерні товариства мають ряд переваг у порівнянні з іншими видами ділових організацій, які роблять їх найбільш придатною формою для великого бізнесу в силу цілого ряду причин. Перш за все, акціонерні товариства можуть мати необмежений термін існування, в той час як період дії підприємств, заснованих на приватній власності чи товариств з участю фізичних осіб, як правило, обмежений рамками життя їх засновників. Акціонерні товариства, завдяки випуску акцій, одержують більш широкі можливості в залученні додаткових коштів у порівнянні з некорпоративним бізнесом. Оскільки акції мають достатньо високу ліквідність, їх набагато легше перетворити в гроші при виході з акціонерного товариства, ніж отримати назад частку в статутному капіталі товариства з обмеженою відповідальністю. Визначено, що для створення в акціонерному товаристві ефективної системи корпоративного управління, необхідно розробити процедури функціонування організації на таких рівнях: збори акціонерів; рада директорів; вищий менеджмент (перший і другий рівень). При цьому під процедурами функціонування слід розуміти роль, обов'язки, функції і повноваження, відповідальність зборів акціонерів, ради директорів і менеджменту компанії. Ефективне управління акціонерними товариствами з переробки сільськогосподарської продукції вимагає системного підходу і відповідності кращим практикам. Процес удосконалення системи корпоративного управління акціонерними товариствами включає обґрунтування поліпшення організації діяльності наглядової ради, що безумовно має підвищити загальний рівень якості корпоративного управління в акціонерному товаристві. Оцінка якості корпоративного управління з точки зору отримуваних фінансових результатів може зводитись до порівняння фінансових результатів діяльності акціонерного товариства в динаміці.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в окресленні напрямів удосконалення корпоративного управління як важливого напрямку підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств з переробки сільськогосподарської продукції.

Практична значущість результатів дослідження. Виявлені в результаті проведених досліджень тенденції, пріоритети і ціннісні орієнтири є визначальними для подальшого вирішення завдання забезпечення побудови системи корпоративного управління з метою підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств з переробки сільськогосподарської продукції.

Goal. The purpose of the article is to summarize and improve theoretical and methodological and practical approaches to assessing trends of development of the joint-stock sector of the economy and the improvement of corporate governance as an important direction of improving the efficiency of the activity of joint-stock companies for processing agricultural products..

Research methodology: The writing of the article used a set of general scientific and specific methods of economic research, in particular, methods of theoretical generalizations: analysis, abstract-logical method (in substantiating the problems of processes of formation the state of the joint-stock sector of the economy, trends of formation of joint-stock companies in the total number of registered legal entities in Ukraine); methods of comparison and scientific synthesis (in substantiation and systematization of directions of development of the corporate governance system in joint-stock companies for processing of agricultural products); Methods of tabular display of the obtained research results.

Results of the research. As a result of the research, it is stated that agricultural processing enterprises occupy an important place in the national economy system and exist mainly in the form of joint-stock companies. Given the economic nature of relations in the market economy and a high degree of economic freedom, the activities of enterprises of the joint-stock sector of economy, which operate in the market conditions, require constant development of corporate governance. Studies have shown that a joint-stock company is understood to mean a company that has authorized capital divided into a certain number of shares of the same nominal value, and shareholders are responsible for its obligations only within the limits of their shares. Today, joint-stock companies have several advantages over other types of business organizations that make them the most suitable form for big business for a number of reasons. First of all, joint-stock companies may have an unlimited life, while the period of private property-based enterprises or individuals with the participation of individuals, as a rule, is limited by their founders' lives. Joint-stock companies, thanks to the issue of shares, receive more opportunities in raising additional funds than non-corporate business. Since shares have high liquidity, they are much easier to turn into money when leaving a joint-stock company than getting back a share in the authorized capital of a limited liability company. It is determined that in order to create an effective corporate governance system in the joint-stock company, it is necessary to develop procedures for functioning of the organization at the following levels: shareholders' meetings; board of directors; Higher management (first and second level). At the same time, the procedures of functioning should be understood as the role, responsibilities, functions and powers, responsibility of shareholders' meetings, the board of directors and management of the company. Effective management of joint-stock companies for agricultural processing requires a systematic approach and compliance with the best practices. The process of improving the corporate governance system of joint-stock companies involves the substantiation of improving the organization of the Supervisory Board, which should certainly improve the overall level of quality of corporate governance in a joint-stock company. The assessment of the quality of corporate governance in terms of financial results obtained can be reduced to comparing the financial results of the joint-stock company in dynamics.

The scientific novelty of the research results is to define the directions of improvement of corporate governance as an important direction of improving the efficiency of the activity of joint-stock companies for processing agricultural products.

The practical significance of the results of the study. The tendencies, priorities and values identified as a result of conducted research are decisive for further solving the problem of ensuring the construction of corporate governance system in order to improve the efficiency of the activity of joint-stock companies for processing agricultural products.

Ключові слова: акціонерне товариство, підприємство, корпоративне управління, система, наглядова рада, акціонер, збори акціонерів.

Key words: joint-stock company, enterprise, corporate management, system, supervisory board, shareholder, shareholder meeting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток сучасних підприємств із переробки сільськогосподарської сировини відбувається в умовах ринкового середовища, особливостями якого є високий ступінь економічної свободи, самостійність у прийнятті рішень щодо сфери діяльності, обсягів виробництва, ціноутворення тощо. Сучасний ринок є продуктом тривалої еволюції, відповідно до чого він володіє багатьма параметрами, які дозволяють забезпечувати ефективну діяльність будь-яких суб'єктів господарювання, досягати поставле-

них цілей та забезпечувати суспільні потреби. Підприємства із переробки сільськогосподарської продукції займають важливе місце в системі національної економіки і існують переважно у формі акціонерних товариств. Зважаючи на економічну природу відносин в ринковій економіці і високий ступінь економічної свободи, діяльність підприємств акціонерного сектору економіки, які функціонують в умовах ринку, потребують постійного розвитку корпоративного управління. Тобто, якщо підприємство має можливість обирати одну із декількох аль-

тернатив, обов'язковою умовою його функціонування є наявність спеціалізованого органу управління або цілої системи корпоративного управління. Узагальнення та оцінка тенденцій їх розвитку, а також обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад удосконалення корпоративного управління як важливого напрямку підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств з переробки сільськогосподарської продукції є вкрай важливою проблемою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати досліджень акціонерного сектору економіки країни та оцінки тенденцій їх розвитку представлені у працях таких науковців, як Волошин Р.В., Заставнюк А.І., Іванова А.С., Клементьєва О.Ю., Ковтун С.В., Миргородець Ю.В., Пігуль Н.Г., Чубка О.М., Шаповалов В.О., Ярошевич Н.Б. Теоретико-методичні і наукові положення корпоративного управління та підвищення ефективності його використання в контексті забезпечення розвитку акціонерних товариств закладені в роботах таких вчених, як Гриньова В.М., Дем'яненко П.В., Попов О.С., Прокопчук А.М., Чикуркова А.Д. та інших.

Разом з тим, враховуючи вагомий внесок провідних вітчизняних науковців у розв'язання проблем формування акціонерних товариств, залишаються ще досі нерозкритими окремі питання. Зокрема, потребують подальших досліджень теоретико-методичні і практичні засади удосконалення системи корпоративного управління як важливого напрямку підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств з переробки сільськогосподарської продукції. Усе це зумовило актуальність обраної теми дослідження, його мету і завдання.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В сучасних умовах розвитку агропромислового виробництва управління підприємствами по переробці сільськогосподарської продукції стикається із проблемами пов'язаними із ринковою динамікою, порушенням правил чесної конкурентної боротьби, зрушень на світових продовольчих ринках, військовими подіями в країні. Нові обставини зумовлюють нові підходи до управління, стимулюють до пошуку способів їх вирішення. На жаль, останні роки характеризуються значною нестабільністю виробничих та економічних показників, коливанням цін на зерно, мінливою державною політикою у цій сфері, військовими подіями в нашій країні. Це призвело до того, що більшість сіль-

ськогосподарських підприємств отримали збитки за попередні роки. Проте, такі проблеми стосуються не лише виробників сільськогосподарської продукції, але й підприємств переробної галузі, які не маючи стабільного забезпечення сировиною також недорахувалися значної суми прибутків. Саме тому дослідження процесів, пов'язаних із управлінням акціонерними товариствами з переробки сільськогосподарської продукції, є вкрай актуальними на сьогоднішній час, особливо зважаючи на поглиблення економічної глобалізації та посилення конкуренції на вітчизняних ринках сільськогосподарської продукції. Враховуючи актуальність і потребу у подальшому розкритті теоретичних і практичних положень даної проблематики, можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до оцінки тенденцій розвитку акціонерного сектору економіки й удосконалення системи корпоративного управління як важливого напрямку підвищення ефективності діяльності акціонерних товариств з переробки сільськогосподарської продукції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринкове господарство розвинених країн світу демонструє, що вагомим чинником стало-го економічного розвитку є акціонерний сектор та його складові компоненти. Водночас на сучасному етапі розбудови національної економіки однією з найактуальніших проблем є формування дієвих механізмів розвитку вітчизняного акціонерного сектора з метою перетворення його у каталізатор економічного зростання. Акціонерні товариства (АТ) відіграють важливу роль в економіці нашої країни. Але проблеми акціонерного сектору уже тривалий час залишаються тими ж. Основні труднощі, що постали перед вітчизняними акціонерними підприємствами на даний час, стосуються підвищення інвестиційної привабливості товариств, захисту прав інвесторів, розвитку ринку акцій тощо. Для вирішення цих питань потрібна взаємодія усіх суб'єктів акціонерних відносин — починаючи від акціонерів та закінчуючи державою [1].

Дослідження показали, що під акціонерним товариством розуміють господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, а акціонери відповідають за його зобов'язаннями лише в межах належних їм акцій. З наведеного трактування випливають його

особливості, що зумовлюють специфіку його юридичного статусу, а саме, що АТ: є господарською організацією корпоративного типу, різновидом господарського товариства; належить до товариств — об'єднань капіталів, у яких майнові елементи домінують над особистими (для участі в АТ досить зробити майновий внесок — оплатити акцію, а персональна участь — трудова, в управлінні справами товариства — зазвичай є не обов'язковою); статутний капітал має акціонерну природу, формується шляхом емісії та продажу акцій фізичним та/або юридичним особам; має публічний статус емітента цінних паперів (акцій, облігацій), воно є юридичною особою, яка від свого імені випускає акції і зобов'язується своєчасно виконувати обов'язки, що випливають з умов їх випуску; фізичні та юридичні особи, які придбали акції, набувають статусу акціонерів, права і обов'язки яких визначаються законом; існує обмеження щодо відповідальності акціонерів — вони відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій; залежно від способу емісії акцій виділяють публічні та приватні АТ [2].

Акціонерні товариства є поширеною формою організації підприємницької діяльності. Це зумовлено основними економічними перевагами цієї організаційно-правової форми, такими як:

- акумулювання великих сум грошових коштів завдяки реалізації акцій, швидка передача прав власності;
 - акціонери відповідають за їх зобов'язаннями;
 - застосування коштів від продажу акцій на інші потреби корпорації;
 - високоліквідність цінних паперів;
 - розкриття публічної інформації слугує інструментом щодо підвищення рівня інвестиційної привабливості товариств;
 - забезпечення стратегічного підходу довгострокового планування корпорації;
 - необмеженість щодо збільшення капіталу, обсягів та масштабів діяльності акціонерного товариства;
 - публічний характер здійснення господарської діяльності;
 - легка зміна власника цінних паперів за допомогою продажу через фондову біржу без порушення принципу цілісності корпорації [3].
- До основних економічних недоліків акціонерної форми господарювання слід віднести:
- додаткові накладні витрати для проведення загальних зборів акціонерів, складання звітності та організацію виплати дивідендів;

- виникнення конфліктних ситуацій між учасниками корпоративних відносин;

- виникнення складності в управлінні;

- зменшення темпів розвитку товариства за значних виплат дивідендів, що можуть призвести до неплатоспроможності;

- необхідність встановлення контролю акціонерів за діями керівництва, що може призвести до обмеження ініціативи керівництва та оперативності в управлінні [4].

Отже, сьогодні акціонерні товариства мають ряд переваг у порівнянні з іншими видами ділових організацій, які роблять їх найбільш придатною формою для великого бізнесу в силу цілого ряду причин. Перш за все акціонерні товариства можуть мати необмежений термін існування, в той час як період дії підприємств, заснованих на приватній власності чи товариств з участю фізичних осіб, як правило, обмежений рамками життя їх засновників. Акціонерні товариства, завдяки випуску акцій, одержують більш широкі можливості в залученні додаткових коштів у порівнянні з некорпоративним бізнесом. Оскільки акції мають достатньо високу ліквідність, їх набагато легше перетворити в гроші при виході з акціонерного товариства, ніж отримати назад частку в статутному капіталі товариства з обмеженою відповідальністю. Формування та широке розповсюдження акціонерного капіталу є одним з основних принципів, на якому базується проведення ринкових реформ.

Як показали дослідження, за 2018—2022 рр. кількість зареєстрованих акціонерних товариств в Україні скоротилася на 723 од., або на 4,1%, зокрема публічних акціонерних товариств на 537 од., або на 31,9%; приватних акціонерних товариств на 33 од., або на 0,6%. Частка акціонерних товариств у загальній кількості зареєстрованих юридичних осіб в Україні скоротилася на 0,17 в.п. і протягом цього періоду коливалася від 0,93 до 1,1 %. Частка публічних і приватних акціонерних товариств у загальній кількості зареєстрованих юридичних осіб в Україні скоротилася відповідно на 0,05 і 0,05 в.п. (табл. 1).

Дослідження розвитку акціонерних товариств з переробки сільськогосподарської продукції України показали, що вони також мають ряд переваг, а саме:

- акціонерне товариство — це ефективний спосіб залучення інвестицій, як на стадії створення так і при подальшому розширенні бізнесу, оскільки спонукає до підвищення підприємницької активності і притоку капіталу в економіку країни;

Таблиця 1. Кількість зареєстрованих акціонерних товариств в Україні

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р.	2022 р. у до 2018 р.
Усього юридичних осіб	1298435	1350627	1395548	1437009	1464953	166518,0	112,8
у тому числі							
акціонерні товариства	14310	13902	13748	13646	13587	-723,0	94,9
з них							
публічне акціонерне товариство	1727	1418	1280	1204	1190	-537,0	68,9
приватне акціонерне товариство	5304	5352	5370	5304	5271	-33,0	99,4
Частка акціонерних товариств у загальній кількості зареєстрованих юридичних осіб, %	1,10	1,03	0,99	0,95	0,93	-0,17	*
з них							
публічних акціонерних товариств	0,13	0,10	0,09	0,08	0,08	-0,05	*
приватних акціонерних товариств	0,41	0,40	0,38	0,37	0,36	-0,05	*

Джерело: складено автором на основі [5, с. 175; 6].

— член акціонерного товариства може бути учасником декількох товариств, фінансові втрати одного можна компенсувати прибутком іншого, що дозволяє обмежити ризик втрати капіталу;

— акціонерне товариство має багаторівневу структуру управління, що забезпечує прийняття оптимального управлінського рішення висококваліфікованим управлінським персоналом;

— акціонери мають право на отримання прибутку у вигляді дивідендів, розподілених за результатами діяльності акціонерного товариства, а також мають право на частку майна товариства при його розподілі в разі його ліквідації;

— члени акціонерного товариства мають можливість участі в управлінні акціонерного товариства та контролю його діяльності. Власники простих акцій мають право брати участь в управлінні діяльністю товариства шляхом участі у загальних зборах акціонерів, бути призначеними до інших органів управління;

— акції виступають як ліквідні цінні папери, що за умови ефективної діяльності товариства на ринку можуть мати ринкову вартість, яка у багато разів перевищує номінальну. Також акції можуть бути надані у заставу, виступати гарантією, використовуватися в інших операціях;

— акціонер може розпоряджатися тільки тією частиною капіталу, якою він володіє, тобто повністю відсутня психологія соціального утримання;

— акціонерна форма власності уможливорює створення великих підприємств в тих галузях, де оборот капіталу повільний, і швидко досягнути прибутків не можливо, зокрема в таких, як транспорт, важка промисловість;

— акціонерні товариства є більш конкурентоспроможними, мобільними й гнучкими на ринку порівняно з іншими організаційно-правовими формами підприємств, оскільки вони мають перевагу і широкі можливості для нагро-

мадження коштів, утворення резервного фонду, забезпечення їх учасникам стабільності доходів;

— акціонерне товариство — це єдина форма господарювання, що має можливість залучати кошти акціонерів для поповнення статутного капіталу і розширення своєї діяльності у вигляді внесків як самих засновників (акціонерів), так і сторонніх (третіх) осіб, у вигляді придбання акцій;

— товариство має право долучати до складу акціонерів своїх постійних партнерів, що забезпечує посилення мотивації у результатах діяльності товариства. Також і саме товариство може придбати цінні папери інших товариств, утворити при цьому мережу зацікавлених у взаємозалежній роботі підприємств, пов'язаних відносинами власності та правом участі в управлінні;

— вищий ступінь усупільнення виробництва порівняно з іншими організаційно-правовими формами господарювання, що дає можливість знизити витрати на одиницю продукції й одержувати порівняно високий прибуток, а також впроваджувати новітні технології у виробництво [7, с. 82].

Узагальнюючи явища, які формуються навколо національної системи корпоративного

управління, можна визначити найбільш слабкі її місця: незахищені права власності; корумпована система судів; обмежений доступ до інформації і обмежене коло осіб, які володіють достовірною інформацією; тіньові схеми перерозподілу доходів, непрозорість бізнесу; підвищені інвестиційні ризики; незахищені права дрібних акціонерів; відсутність розвиненого і ліквідного вторинного ринку цінних паперів; неналежне управління державою корпоративними правами, у тому числі своїми корпоративними правами; ігнорування міжнародних стандартів корпоративного управління.

Умовою підвищення інвестиційної привабливості та формування вторинного ринку цінних паперів є підвищення якості корпоративного управління в АТ до вимог світових стандартів. Це дасть можливість полегшити вихід нашим компаніям на міжнародні ринки і співпрацювати з фінансовими структурами.

Щоб створити в акціонерному товаристві ефективну систему корпоративного управління, необхідно визначити процедури функціонування організації на таких рівнях: збори акціонерів; рада директорів; вищий менеджмент (перший і другий рівень). При цьому під процедурами функціонування розуміємо роль, обов'язки, функції і повноваження, відповідальність зборів акціонерів, ради директорів і менеджменту компанії. Щодо кожного елементу системи корпоративного управління діють свої правила побудови [8, с. 76].

Збори акціонерів — діючий найвищий орган управління акціонерним товариством. До його компетенції входить ухвалення рішень з найбільш важливих стратегічних питань діяльності компанії, таких як схвалення злиття і поглинання, затвердження річної звітності (розподілу дивідендів), ухвалення рішень про додаткові емісії цінних паперів. Крім того, саме збори акціонерів забезпечують права міноритарних акціонерів, наприклад, через формування ради директорів, затвердження аудитора і ревізора компанії, затвердження річної звітності тощо [2; 9, с. 27].

Відхід власника від управління бізнесом вимагає створення механізмів захисту його інтересів. Таким механізмом захисту інтересів власника є система корпоративного управління. Окрім захисту інтересів власника, система корпоративного управління чітко визначає повноваження та обов'язки найвищих органів управління, створює інструменти контролю над їх діяльністю і дає базу для розробки системи мотивації, побудованої на основі досягнення ключових показників діяльності. Система кор-

поративного управління дозволяє підвищити ефективність використання капіталу, а також сприяє зростанню довіри інвесторів.

Економічною основою становлення і розвитку переробних підприємств є принципи доходності виробничої діяльності, самоокупності і самодостатності вирішення виробничих і соціальних питань, оптимізації виробничого процесу, реалізації потреб спеціального розвитку і виду діяльності. Галузевий принцип функціонування переробних підприємств свідчить про зростання ролі централізованого управління процесами переробки, необхідність делегування частини функцій колегіальним органам управління, інтеграції і координації зусиль господарюючих суб'єктів. Продовольчий ринок формує запити загального роздрібного товарообороту і є одним з найбільших джерел надходжень до бюджету (понад 1,5 млрд. гривень) [10, с. 52].

Аналіз відомчої приналежності переробних і харчових підприємств, ми встановили, що більшість з них входять до складу агропромислового комплексу. Спільним для усіх процесів системи управління переробною і харчовою галузями, є те, що на сьогодні формування організаційно-економічних зв'язків по вертикалі і горизонталі відбувається на принципово новій економічній основі. Модель ефективної системи корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільськогосподарської продукції повинна відповідати за виконання позицій щодо забезпечення дотримання інтересів акціонерів при прийнятті й реалізації стратегічних рішень менеджерами через створення та ефективну організацію діяльності наглядової ради, тобто основних учасників системи корпоративного управління, що взаємодіють і визначають сукупний ефект діяльності підприємства: загальні збори акціонерів — наглядова рада — виконавчий орган [10, с. 45].

Для компаній з країн, що розвиваються, корпоративне управління особливо важливе для їх ефективності, оскільки міжнародні інвестори особливо побоюються за чесність і ділові якості місцевого менеджменту. Як свідчать дослідження, капіталізація компаній з хорошим корпоративним управлінням істотно вища за середню по ринку [11, с. 374].

Напрями розвитку системи корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільськогосподарської продукції запропоновано у табл. 2.

Роль наглядової ради у діяльності акціонерного товариства з переробки сільськогоспо-

дарської продукції повинна надаватись щодо захисту прав акціонерів, щодо нагляду за роботою виконавчого органу й загального перебігу справ підприємства та його афілійованих осіб, а також щодо консультативної допомоги виконавчому органу і, разом з тим, цей орган повинен діяти в інтересах акціонерного товариства та афілійованих з ним сільськогосподарських та інших підприємств, зважаючи на інтереси зацікавлених сторін підприємства, тим самим, відповідаючи за якість власної діяльності.

Особливе значення керівництву переробних підприємств необхідно надавати розробленню та затвердженню у внутрішніх нормативних документах розподілу обов'язків і порядку діяльності наглядової ради; передбачувати положення щодо її стосунків із виконавчим органом, загальними зборами акціонерів та, за необхідності, профспілковим комітетом, а також переліком делегованих їй повноважень. Ця інформація повинна бути оприлюднена на веб-сайті підприємства.

Наглядова рада товариства повинна створювати певний ступінь довіри для підприємств — постачальників сільськогосподарської сировини щодо стратегічного розвитку переробного підприємства через фіксування в регламентуючих документах правил ділової етики та соціальної відповідальності за взяті зобов'язання. Річний фінансовий звіт товариства повинен містити звіт наглядової ради, де вона має описати свою діяльність протягом фінансового року, а також зробити належні заяви й надати інформацію. У звіті необхідно зазначити такі відомості про членів наглядової ради: вік; стать; громадянство; основна та інші посади; професія; дата першого призначення; строк повноважень. Член наглядової ради має достроково виходити у відставку в разі поганої роботи, структурної несумісності інтересів, а також в інших випадках, коли склад наглядової ради вважає це за необхідне і що передбачено внутрішніми регламентними документами товариства. Члени наглядової ради, які часто пропускають засідання (із зазна-

Таблиця 2. Напрями розвитку системи корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільськогосподарської продукції

№ з/п	Напрямок	Зміст
Мета: прибуткове та інвестиційно-привабливе акціонерне товариство		
1.	Ідентифікація недоліків в системі управління	Діагностика існуючої системи та визначення рівня якості корпоративного управління
2.	Досягнення місії акціонерного товариства	Аналіз факторів зовнішнього середовища та цілей учасників корпоративних відносин
3.	Забезпечення дотримання прав акціонерів та інвесторів	Реалізація Принципів корпоративного контролю, положень Закону України «Про акціонерне товариство» та внутрішніх положень діяльності
4.	Організація проведення загальних зборів	Вчасність повідомлення про проведення загальних зборів і дотримання регламенту
5.	Організація роботи наглядової ради	Перегляд компетенцій та делегованих повноважень наглядової ради, наявність незалежних директорів та представників акціонерів в її складі, створення посади корпоративного секретаря, перегляд системи винагород
6.	Організація роботи виконавчого органу	Обмеження компетенції у сфері виконання поставлених задач на загальних зборах акціонерів, диференційована система оплати праці
7.	Лояльність та відповідальність учасників корпоративних відносин	Відмова від концентрації власності, оприлюднення конфлікту інтересів
8.	Прозорість і оприлюднення інформації	Дотримання принципу прозорості діяльності та регулярного оприлюднення інформації та відповідність її стандартам фондового ринку, створення широких можливостей та різних способів доступу до інформації діяльності товариства
9.	Контролінг	Дотримання міжнародних стандартів бухгалтерської звітності, проведення щорічного незалежного аудиту, функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення корпоративного управління
10.	Стратегія корпоративного контролю	Участь акціонерів та інвесторів в процесі прийняття стратегічних рішень

Джерело: розроблено автором на основі [7].

ченням осіб), можуть бути притягнуті за це до відповідальності. Нагляд за виконавчим органом з боку наглядової ради має передбачати нагляд: за досягненням цілей товариства; за корпоративною стратегією та ризиками, притаманними діяльності підприємства; за структурою та функціонуванням внутрішніх систем управління ризиком та контролю; за процесом фінансової звітності; за дотриманням вимог законодавства та нормативних актів [7, с. 123].

Наглядова рада, не менше одного разу на рік, повинна обговорювати питання власної діяльності та роботи окремих її членів і робити відповідні висновки за результатами цього обговорення, яке має проводитися за відсутності членів виконавчого органу. Крім того, обговоренню підлягають бажаний профіль, склад та компетентність наглядової ради. Вона повинна обговорювати питання роботи виконавчого органу,

питання роботи його членів і робити відповідні висновки за результатами цього обговорення, яке має проводитися за відсутності членів виконавчого органу. Звіт наглядової ради повинен містити такі посилання: стратегія та ризики бізнесу, результати оцінки виконавчим органом структури та функціонування внутрішніх систем управління ризиком та контроль. Наглядова рада та окремі її члени повинні нести відповідальність за отримання від виконавчого органу та зовнішнього аудитора всіх відомостей, необхідних для належного виконання своїх обов'язків. Наглядова рада може отримувати інформацію від посадових осіб та зовнішніх радників товариства. На її засіданнях можуть бути присутні посадові особи та зовнішні радники.

Роль голови наглядової ради повинна полягати у визначенні порядку денного, головуванні на засіданнях ради, слідкуванні за належною роботою наглядової ради та її комітетів, організації адекватного постачання інформації членам ради, забезпеченні наявності достатнього часу для ухвалення рішень, організації для новопризначених членів програми вступу на посаду та навчання, виступати від імені наглядової ради як основної контактної особи виконавчого органу, ініціювати оцінку діяльності наглядової ради та виконавчого органу, стежити за організованим та ефективним проведенням загальних зборів акціонерів. Голові наглядової ради для виконання цих завдань повинен допомагати корпоративний секретар, посаду якого необхідно передбачити.

Вважаємо, що оптимальна модель корпоративного управління має виглядати таким чином: наглядова рада повинна виконувати функції: стратегічного управління товариством та відповідальності перед акціонерами за результати діяльності; формування та підтримки системи контактів між акціонерами, іншими зацікавленими особами та товариством; врегулювання конфліктів інтересів акціонерів та найманих менеджерів; створення та забезпечення функціонування комплексної системи контролю та моніторингу ризиків; підбору персонального складу, нагляду за діяльністю, оцінки та стимулювання голови й членів правління. Інформаційне забезпечення роботи наглядової ради повинно бути зі своєчасним доступом до інформації, необхідної для виконання визначених функцій та консультаційної підтримки з боку незалежних експертів. Обов'язковою умовою організації роботи наглядової ради мають стати постійні комітети, принаймні, з питань: призначень та винагород, аудиту, захисту прав акціонерів та стратегії й інвестицій. До

складу наглядової ради повинні входити акціонери, обрані на загальних зборах, які відповідатимуть визначеним вимогам. Оплата праці голови та членів наглядової ради повинна бути диференційованою, відповідно до укладених цивільно-правових підстав та розміром обов'язків. Особливим напрямом діяльності повинна стати виважена інформаційна політика, згідно з якою повинні бути розроблені внутрішні документи з переліком конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом, а також порядком її надання та оприлюднення.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, побудова системи корпоративного управління стає все більш актуальною для українських компаній і холдингових структур. Ефективне управління вимагає системного підходу і відповідності кращим практикам. Досвід розвитку бізнесу свідчить про те, що в більшості випадків власник ефективно управляє своєю компанією лише до певного моменту. Коли компанія набуває великих розмірів, стратегічні рішення все більше віддаляються від оперативного управління, яке стає рутинним заняттям. Далекоглядні власники переходять до ролі портфельних інвесторів, які розробляють довгострокову стратегію розвитку відразу декількох напрямів бізнесу. Процес удосконалення системи корпоративного управління акціонерними товариствами вищеперерахованих позицій з приводу обґрунтування доцільності організації діяльності наглядової ради, безумовно, має підвищити загальний рівень якості корпоративного управління в акціонерному товаристві. Оцінка якості корпоративного управління з точки зору отримуваних фінансових результатів може зводитись до порівняння фінансових результатів діяльності акціонерного товариства в динаміці.

Література:

1. Шаповалов В.О. Акціонерний сектор як системно-структурна цілісність ринкового господарства. Ефективна економіка. 2015. № 10. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.econpmu.nauka.com.ua/?op=1&z=4382> (дата звернення 11.07.2024). Назва з екрана.
2. Про акціонерні товариства: Закон України. Відомості Верховної Ради України, 2008. — № 50—51, ст. 384.
3. Клементьева О.Ю. Становлення акціонерних товариств як найбільш розвинутої форми підприємницької діяльності та їх розвиток в Україні. Ефективна економіка. 2015. № 11.

[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4593> (дата звернення 11.07.2024). Назва з екрана.

4. Іванова А.С., Ковтун С.В., Пігуль Н.Г. Особливості становлення та розвитку акціонерних товариств в Україні. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 256—261. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/45.pdf (дата звернення 11.07.2024). Назва з екрана.

5. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 387с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення 11.07.2024). Назва з екрана.

6. Річні звіти НКЦПФР. URL: <http://www.nssmc.gov.ua> (дата звернення 13.07.2024).

7. Прокопчук Л.М., Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2014. 173 с.

8. Гриньова В. М., Попов О.С. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. 324 с.

9. Щербіна О.В. Правове становище акціонерів за законодавством України. К.: Юрінком Інтер, 2001.

10. Волошин Р.В., Заставнюк Л.І. Розвиток аграрного підприємництва у контексті земельних трансформацій. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль, ТНЕУ. 2010. Вип. 7. С. 39—42.

11. Дем'яненко П. В. Вдосконалення управління акціонерними товариствами. Вісн. Київ. уац. ун-ту. імені Т.Г. Шевченка. Вип. 41. 2000. С. 44—47.

12. Чубка О. М., Ярошевич Н. Б., Миргородець Ю. В. Особливості функціонування акціонерних товариств в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 20. С. 373—378.

References:

1. Shapovalov, V.O. (2015), "The equity sector as the system-structure integrity of market economy", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4382> (Accessed 11.07.2024).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2008), The Law of Ukraine "On Joint Stock Companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/514-17#Text> (Accessed 11.07.2024).

3. Klement'ieva, O.Yu. (2015), "Incipience joint stock company as the most developed form of entrepreneurial activity and development in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4593> (Accessed 11.07.2024).

4. Ivanova, A.S. Kovtun, S.V. and Pihul', N.H. (2017), "Specific features of formation and development of jointstock companies in Ukraine", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 10, pp. 256—261, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/45.pdf (Accessed 11.07.2024).

5. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Statistical Yearbook of Ukraine for 2022", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (Accessed 11.07.2024).

6. National securities on and stock market Commission (2024), "Annual reports of the NCCPFR", available at: <http://www.nssmc.gov.ua> (Accessed 13.07.2024).

7. Prokopchuk, L.M. Chykurkova, A.D. and Nohachev's'kyj, O.F. (2014), *Formuvannia i rozvytok systemy korporatyvnoho upravlinnia v aktsionernykh tovarystvakh: teoriia, metodyka i praktyka* [Formation and development of the corporate management system in joint-stock companies: theory, methodology and practice], Vydavets' PP Zvolejko D.H., Kam'ianets'-Podil's'kyj, Ukraine.

8. Hryn'ova, V.M. and Popov, O.S. (2003), *Orhanizatsijno-ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini* [Organizational and economic foundations of the formation of the corporate governance system in Ukraine], KhDEU, Kharkiv, Ukraine.

9. Scherbina, O.V. (2001), *Pravove stanovy-sche aktsioneriv za zakonodavstvom Ukrainy* [Legal status of shareholders under the legislation of Ukraine], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.

10. Voloshyn, R.V. and Zastavniuk, L.I. (2010), "Development of agrarian entrepreneurship in the context of land transformations", *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats'. Ter-nopil'*, TNEU, vol. 7, pp. 39—42.

11. Dem'ianenko, P.V. (2000), "Improvement of management of joint stock companies", *Visn. Kyiv. uats. un-tu. imeni T.H. Shevchenka*, vol. 41, pp. 44—47.

12. Chubka, O.M. Yaroshevych, N.B. and Myrhorodets', Yu.V. (2019), "Features of the functioning of joint-stock companies in Ukraine: problems and development prospects", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 20, pp. 373—378.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2024 р.

УДК 331.1:631.11:338.43

Ю. А. Курило,
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9339-8106>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.80

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Yu. Kurylo,
PhD student, Higher Educational Institution "Podillia State University"

**IMPROVEMENT OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF SITUATIONAL MANAGEMENT
STRATEGY AT AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT LEVELS**

Мета. Мета статті полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

Методика дослідження. При написанні статті було використано сукупність загальнонаукових та специфічних методів економічних досліджень: абстрактно-логічний метод (при обґрунтуванні проблематики процесів формування аграрних підприємств, виявленні проблемних ситуацій в їх управлінні та розвитку, визначенні елементів системи ситуаційного менеджменту); економіко-статистичні методи (при оцінці сучасного стану аграрного сектору економіки, результатів діяльності сільськогосподарських підприємств України); методи порівняння та наукового синтезу (при обґрунтуванні та систематизації напрямів розвитку ситуаційного менеджменту, обґрунтуванні процедур і дій з формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства); методи табличного відображення одержаних результатів досліджень.

Результати дослідження. У результаті проведених досліджень визначено, що ситуаційний підхід, на відміну від управління за обставинами, націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке зберігало і вдосконалювало систему організації, одночасно з рішенням ситуаційних завдань. З цих позицій визначено категорію "ситуаційний менеджмент" як організацію діяльності, в основі якої — мистецтво керівника зрозуміти ситуацію, що склалася в організації під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління, започаткований на універсальних, класичних принципах. Дослідження показали, що зміст ситуаційного менеджменту у стратегічному аспекті полягає у формуванні стратегії як сукупності дій, спрямованих на передбачення та коректування комплексу внутрішніх ситуацій відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Реалізація набору процедур та дій на різних рівнях управління забезпечує отримання синергетичного ефекту як загального наслідку від консолідації зусиль, ресурсів, персоналу на вирішенні ситуацій різних типів (стандартних, нестандартних, кризових), що обумовлює значні зміни основних бізнес-процесів підприємства. Узагальнення результатів досліджень практики роботи українських аграрних підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм дозволило виявити проблемні зони (галузі), в яких і накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій, серед яких зони: організація та розвиток бізнесу; організаційна структура управління; збутова політика; управління фінансами та інвесторами; інформаційне забезпечення бізнесу. Причиною неадекватних управлінських дій в аграрному секторі у критичні періоди (трансформаційний чи кризовий) є також недостатня чисельність представників-аграріїв у законодавчому органі країни. До управління аграрним сектором у структурі парламенту не залучені аграрники-представники суб'єктів господарювання, які можуть якнайповніше та найефективніше вплинути на процес розвитку аграрних підприємств. Такий стан справ можна відкоригувати шляхом залучення до державного аграрного апарату управління автономного органу з впливовими повноваженнями — громадські об'єднання аграріїв.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в окресленні напрямів удосконалення формування та реалізації стратегії ситуативного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Виявлені в результаті проведених досліджень тенденції, пріоритети і ціннісні орієнтири є визначальними для подальшого вирішення практичного завдання реалізації процедур і дій з формування та реалізації стратегії ситуативного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

Goal. The purpose of the article is to summarize and improve theoretical and methodological and practical approaches to the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise.

Research methodology: The writing of the article used a set of general scientific and specific methods of economic research, in particular, methods of theoretical generalizations: analysis, abstract-logical method (in substantiating the problems of processes of formation of agricultural enterprises, identification of problem situations in their management and development, determination of elements of situational management); economic and statistical methods (in the assessment of the current state of the agrarian sector of the economy, the results of the activity of agricultural enterprises of Ukraine); methods of comparison and scientific synthesis (in substantiation and systematization of directions of development of situational management, procedures and actions on the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise); methods of tabular display of the obtained research results.

Results of the research. As a result of the conducted researches, it was stated that the situation approach, unlike management, is aimed at supporting the system, finding such a solution in a situation that would retain and improve the system of organization, at the same time as the solution of situational tasks. From these positions is proposed category "situational management" as an organization of activity, which is based on the art of the leader to understand the situation in the organization under the influence of internal and external factors (situational variables), to reveal their characteristics and to choose the appropriate type of management, started on universal, universal, classical principles; The model of situational management has been developed. Studies have shown that the content of situational management in the strategic aspect is to form a strategy as a set of actions aimed at predicting and adjusting a complex of internal situations in accordance with the overall strategy of enterprise development. The implementation of a set of procedures and actions at different levels of management provides a synergistic effect as a general consequence from consolidation of efforts, resources, staff on solving situations of different types (standard, non-standard, crisis), which causes significant changes in the main business processes of the enterprise. Summarizing the results of research of the practice of work of Ukrainian agricultural enterprises of different activities and different organizational forms allowed to identify problem areas (industries), which accumulates numerous problem situations, including zones: organization and development of business; organizational management structure; sales policy; finance and investors management; business information. The reason for the inadequate management actions in the agricultural sector during critical periods (transformation or crisis) is also the insufficient number of agrarian representatives in the country's legislative body. The management of the agricultural sector in the structure of parliament does not involve agricultural representatives of economic entities, which can fully and effectively influence the process of development of agricultural enterprises. In our opinion, such a state of affairs can be adjusted by involving an autonomous body with influential powers in the state agrarian apparatus — public associations of agrarians.

The scientific novelty of the results of the study is to define the directions of improving the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise.

The practical significance of the results of the study. The tendencies, priorities and value orientations identified as a result of the research are determined to further solve the problem of implementing procedures and actions on the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise.

Ключові слова: стратегія, підприємство, ситуативний менеджмент, система, управління, ситуація, управлінські рішення.

Key words: strategy, enterprise, situational management, system, management, situation, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Характерною особливістю функціонування аграрних підприємств є постійне перебування їх у сфері складних та різноспрямова-

них ситуацій, обумовлених впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх чинників. Прийняття управлінських рішень із урахуванням ситуативного поля діяльності на підставі

досвіду та інтуїції керівників агроформувань не завжди дає позитивні результати. За цих умов особливо гостро постає проблема прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами підприємств із урахуванням ситуаційного характеру їх виробничо-господарської діяльності, на основі пошуку і використання методів ефективного вирішення ситуацій. Узагальнення та оцінка тенденцій їх розвитку, а також обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства є вкрай важливою проблемою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні і наукові положення ситуаційного управління та його застосування в контексті забезпечення розвитку аграрних підприємств, а також продовольчої безпеки країни закладені в роботах таких вчених, як Башлай С.В., Задорожна Л.М., Кривохижа Є.М., Муляр Т.С., Перерва І.М., Фединець Н.І., Федулова Л.І., Фролова Г.І., Фурман Д.Г., Хміль Ф.І., Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А. та інших.

Однак проведені названими вченими дослідження охоплюють лише окремі аспекти ситуаційного управління, не розглядають його комплексно як процес із двосторонніми зв'язками. Практично частково охоплена проблематика ідентифікації та параметризації ситуацій в діяльності аграрних підприємств, розробки інструментарію їх оцінювання. Відсутні теоретичні розробки і практичні рекомендації з питань формування систем управління аграрними підприємствами як сукупності ситуаційних дій у стратегічному та оперативному періодах, недостатньо дослідженими є питання формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. Все вищезазначене й обумовило актуальність дослідження, вибір його теми, формулювання мети та завдань.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Враховуючи актуальність і потребу у подальшому розкритті теоретичних і практичних положень даної проблематики, можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний менеджмент базується на досить широкому спектрі учень та підходів до управління. Питання використання оптимального підходу до управління діяльністю підприємства, який дасть можливість підприємству втримати конкурентні позиції на ринку, успішно розвиватися в сучасних ринкових умовах, швидко реагувати на сприятливі фактори зовнішнього середовища та водночас захищатися від несприятливих факторів, є значущим та заслуговує додаткових досліджень. В умовах сьогоднішнього ринку характеризується широким номенклатурним рядом високоякісної продукції, яка пропонується як вітчизняними, так і закордонними підприємствами, що зумовлює необхідність для підприємств розвиватися швидшими темпами, щоб випереджати конкурентів. Цього можна досягти шляхом застосування сучасних підходів та концепцій до управління [1].

На нашу думку, найбільш дієвим підходом в контексті розв'язання проблеми ефективного управління діяльністю аграрних підприємств є ситуаційний підхід.

Науковці в галузі менеджменту в основу цього підходу ставлять ситуацію як конкретний набір обставин, які впливають на організацію в даний конкретний час. Їх головний висновок: не існує уніфікованого ефективного способу управління в усіх ситуаціях. Ефективне досягнення цілей організації забезпечується пов'язуванням конкретних прийомів та концепцій із виникаючими ситуаціями. В свою чергу існують думки, що ситуаційному підходу притаманні такі недоліки як неможливість визначити усі змінні, тобто із розгляду можуть випасти деякі фактори, які значно, в даному випадку, впливають на ефективність організації [2].

Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є перенесення коригувальних дій у напрямі розвитку підприємства та розподілу ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, практичне значення ситуаційного менеджменту полягає в тому, що він: запобігає появі проблемних ситуацій; сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій; виявляє проблеми в діяльності підприємства; визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися; виділяє пріоритетність проблем; виступає засобом виживання у важкий період; сприяє мобілізації,

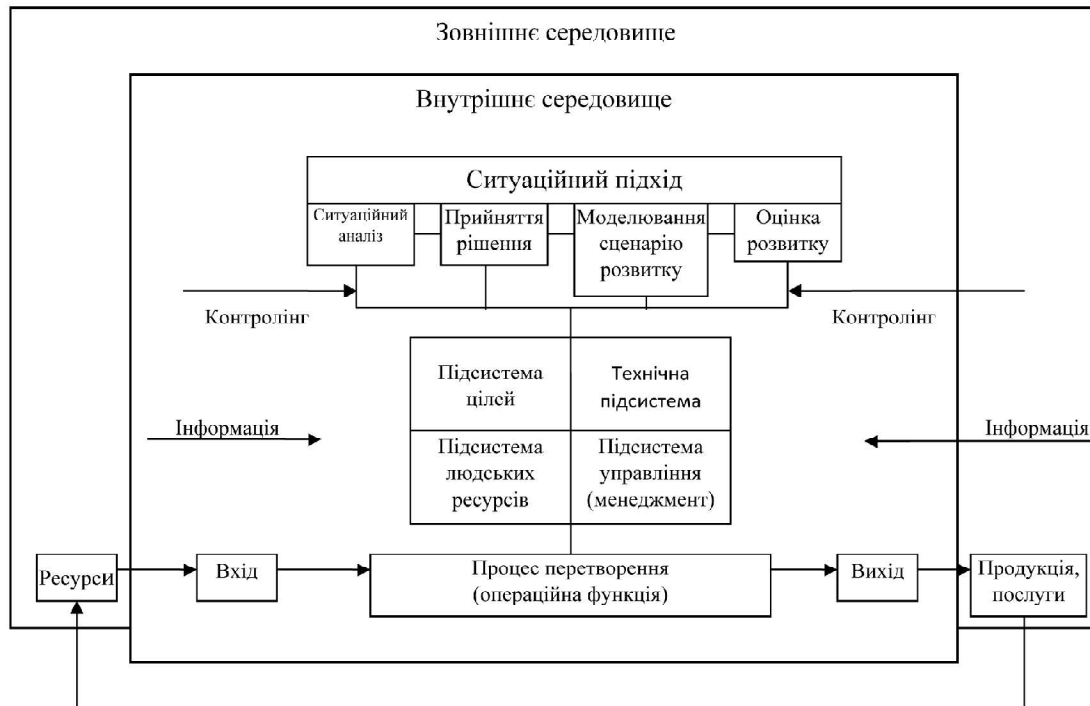


Рис. 1. Модель ситуаційного менеджменту

Джерело: [2].

раціональному розподілу і використанню ресурсів; знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства; координує діяльність підприємства загалом; допомагає подолати невизначеність ринкового середовища; сприяє переходу на нову сходинку циклічного розвитку підприємства.

Ситуаційний підхід, на відміну від управління за обставинами, націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке б зберігало і вдосконалювало систему організації, одночасно з рішенням ситуаційних завдань. З цих позицій запропоновано категорію "ситуаційний менеджмент" як організацію діяльності, в основі якої — мистецтво керівника зрозуміти ситуацію, що склалася в організації під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і обрати відповідний тип управління, започаткований на універсальних, класичних принципах; розроблена модель ситуаційного менеджменту [3] (рис. 1).

Таким чином, поєднуючи всі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рух-

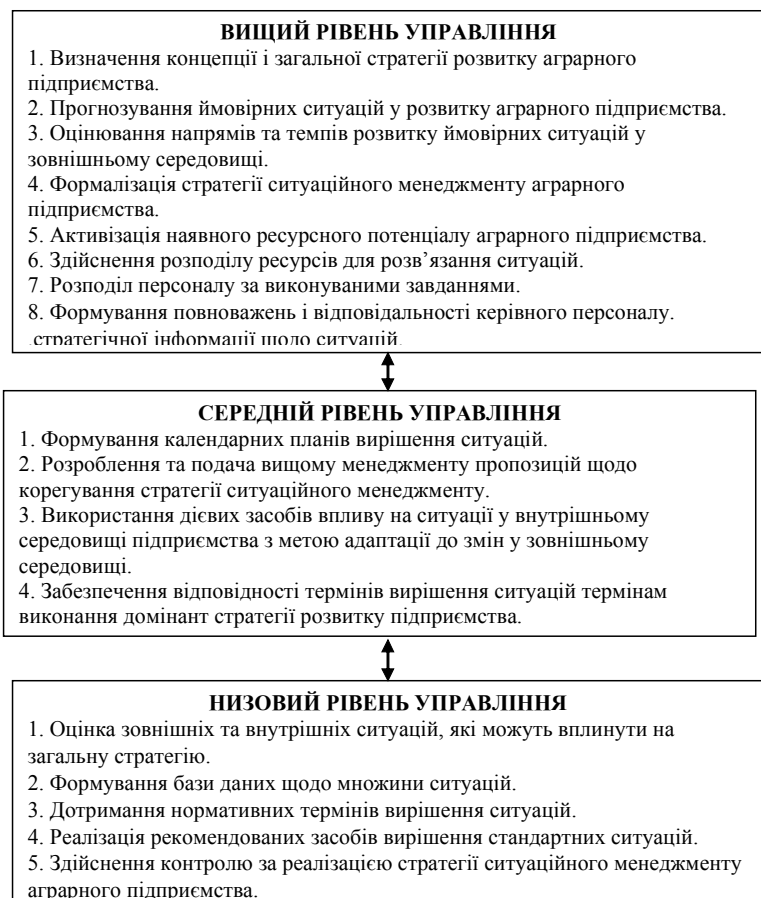


Рис. 2. Процедури і дії з формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5].

ливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися і розвиватися [4].

Зміст ситуаційного менеджменту у стратегічному аспекті полягає у формуванні стратегії як сукупності дій, спрямованих на передбачення та корегування комплексу внутрішніх ситуацій відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Реалізація набору процедур та дій на різних рівнях управління забезпечує отримання синергетичного ефекту як загального наслідку від консолідації зусиль, ресурсів, персоналу на вирішенні ситуацій різних типів (стандартних, нестандартних, кризових), що обумовлює значні зміни основних бізнес-процесів підприємства [5] (рис. 2).

Як складова управління, ситуаційний менеджмент є системою елементів, які збігаються за змістом з елементами системи управління підприємства загалом.

До їх складу входять:

1) цільова підсистема — сукупність стратегічних, тактичних і оперативних цілей функціонування підприємства, досягнення яких забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції;

2) функціональна підсистема — розробка, організація і здійснення управлінського процесу; підсистема реалізується на базі основних функцій управління, а саме аналізу, прогнозування і планування, мотивації й організації, обліку і контролю, регулювання і координації, керівництва;

3) забезпечувальна підсистема — склад, якість і організація забезпечення системи управління всіма необхідними ресурсами для її нормального функціонування;

4) середовище — фактор макро- і мікросередовища підприємства, що впливає на зміст і якість управлінського рішення;

5) сукупність вимог до якості керівництва, системи прийняття управлінських рішень та організації процесу управління персоналом для досягнення цілей і завдань системи;

6) зворотний зв'язок — інформація, яка надходить від виконавців і споживачів до джерела прийняття рішень [4].

На жаль, довоєнні успіхи сільського господарства України (особливо його корпоративного сегмента) у вигляді технічного прогресу, зростання продуктивності праці, масштабів виробництва й експорту супроводжувалися значними соціальними й екологічними втратами всередині країни. Як свідчать дослідження, в Україні темпи зростання виробництва про-

дукції сільського господарства з розрахунку на одну особу становив 17,9 % та виявився вищим, ніж по Хмельницькій області (14,0%). Темп зростання виробництва продукції рослинництва в Україні з розрахунку на одну особу (27,1%) більше, ніж по Хмельницькій області (18,2%). Темп зростання виробництва продукції тваринництва з розрахунку на одну особу в Україні становив 2,2%, а в Хмельницькій області навпаки відбулося зниження на 4,0% [6].

Як показали наші дослідження, найвищий темп зростання виробництва сільськогосподарської продукції спостерігався у 2022 році в Україні і в господарствах усіх категорій (16,4%), і в підприємствах (27,8%), і в господарствах населення (5,6%). У Хмельницькій області спостерігається аналогічна тенденція в господарствах усіх категорій (13,6%) і в підприємствах (27,8%). В господарствах населення найвищий темп росту виробництва продукції сільського господарства спостерігався в 2018 році (8,1%) [6].

Аналогічно найвищий темп зростання виробництва продукції рослинництва спостерігався у 2022 році в Україні і в господарствах усіх категорій (22,6%), і в підприємствах (27,8%), і в господарствах населення (11,4%). У Хмельницькій області спостерігається аналогічна тенденція в господарствах усіх категорій (16,5%) і в підприємствах (21,9%). В господарствах населення найвищий темп росту виробництва продукції рослинництва спостерігався в 2018 році (6,6%). Протилежна ситуація спостерігається в розрізі продукції тваринництва. Якщо в господарствах всіх категорій, підприємствах і господарствах населення України у 2022 році відбувся спад виробництва відповідно на 4,6; 2,0 і 7,6%, то в господарствах всіх категорій і господарствах населення Хмельницькій області відбулося незначне зростання відповідно на 0,6 і 2,5% [7].

Агресія Росії виявила додаткові негативні наслідки агрохолдингової моделі українського сільського господарства. Війна надзвичайно ускладнила функціонування великотоварного сільськогосподарського виробництва через розрив логістичних ланцюгів, екологічні катастрофи на корпоративних тваринницьких комплексах, блокування ринків збуту тощо. В умовах воєнних дій першочерговим завданням українського аграрного сектора стало надійне забезпечення населення сільськогосподарською продукцією та продовольством — і тут фермери й особисті селянські господарства продемонстрували свою ключову роль у збереженні та розвитку

Таблиця 1. Результати діяльності сільськогосподарських підприємств України у 2018–2022 рр.

Показники	2015 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхи- лення 2022 р. від 2018 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	101996,1	93553,6	82041,2	238497,5	86774,7	-15221,4	85,1
Підприємства, які одержали прибуток до оподаткування							
у % до загальної кількості	89,0	83,5	83,2	89,0	79,1	-9,9	×
фінансовий результат, млн грн	127609,0	115852,7	108113,9	246625,9	124031,8	-3577,2	97,2
Підприємства, які одержали збиток до оподаткування							
у % до загальної кількості	11,0	16,5	16,8	11,0	20,9	9,9	×
фінансовий результат, млн грн	25612,9	22299,1	26072,8	8128,4	37257,2	11644,3	145,5
Чистий прибуток (збиток), млн грн	101912,2	92892,9	81509,3	237639,8	85901,2	-16011,0	84,3
Підприємства, які одержали чистий прибуток							
у % до загальної кількості	88,9	83,5	83,1	89,0	79,0	-9,9	×
фінансовий результат, млн грн	127525,5	115197,6	107592,8	245770,0	123163,1	-4362,4	96,6
Підприємства, які одержали чистий збиток							
у % до загальної кількості	11,1	16,5	16,9	11,0	21,0	9,9	×
фінансовий результат, млн грн	25613,3	22304,7	26083,5	8130,4	37261,9	11648,6	145,5
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	30,4	16,6	14,0	37,8	14,1	-16,3	
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	43,0	19,8	19,2	41,9	21,0	-22,0	×
Кількість найманих працівників, тис. осіб	500,9	472,1	449,8	446,8	*	×	×

* відсутні статистичні дані.

Джерело: розраховано автором за даними [10, с. 138].

локальних ринків і ланцюгів постачань продовольства [8].

Наразі перед українським сільським господарством стоїть вибір між двома можливими сценаріями подальшого розвитку. За першого з них — у межах повоєнної відбудови Україна відновлює довоєнну структуру сільського господарства і продовжує політику щодо аграрного сектора з подальшою надмірною підтримкою агрохолдингів. Однак такий сценарій був би однозначно несприятливим для держави й суспільства. Другий сценарій передбачає зміну аграрної політики на сталу та побудовану на забезпеченні рівних прав на розвиток для всіх груп суб'єктів, які беруть участь у сільськогосподарському виробництві, включно з прозорим і справедливим доступом до сільськогосподарських та інших земель, виробничих ресурсів, вільним доступом до збуту й конкуренцією на справедливій основі. Наслідком застосування цих

підходів стане зміна аграрної структури, що дозволить сімейним фермам використовувати свій виробничий потенціал для створення суспільних благ і місцевого розвитку, а також сприятиме забезпеченню адаптації аграрної структури України до ЄС. Такий сценарій відродження сільського господарства й сільських територій в Україні потребує побудови нової інституційної системи підтримки внутрішньої продовольчої безпеки, реалізацію євроорієнтованої аграрної політики, відповідального стратегічного планування й моніторингу ситуації в галузі та збирання відповідних даних [8].

Важливою економічною складовою організаційно-економічних умов розвитку сільськогосподарських підприємств є можливість отримання інвестицій. Фінансові ресурси необхідні підприємству для фінансування операційної та майбутньої діяльності, у т. ч. і проектів диверсифікації. Створення спільних підприємств та

Таблиця 2. Характеристика проблемних ситуацій у роботі українських аграрних підприємств

Функціональні зони (галузі) управління бізнесом	Характеристика проблемних ситуацій
1. Організація та розвиток аграрного бізнесу	1.1 Робочий період не збігається з періодом виробництва, що викликає сезонність виробництва, яка призводить до нерівномірного використання робочої сили і засобів виробництва, нерівномірного надходження продукції і доходів протягом року. 1.2 Сільськогосподарське виробництво здійснюється в різних Ґрунтово-кліматичних умовах, що безпосередньо позначається на результатах господарської діяльності підприємств і рівні їх економічного розвитку. 1.3 Доступність території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам викликає необхідність докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю. 1.4 Високий ступінь мінливості ситуації в економіці не дозволяє давати конкретні прогнози про майбутнє організацій. 1.5 Неспроможність підприємств чітко визначити пріоритетність виконання бізнес-заходів для досягнення та утримання лідируючих позицій. 1.6 Відсутність персоналу з необхідним досвідом та кваліфікацією для здійснення планів розвитку підприємств. 1.7 При прийнятті управлінських рішень тактичні інтереси перевершують стратегічні; відсутня узгодженість рішень, що приймаються на різних рівнях управління.
2. Організаційна структура управління	2.1 Необхідність розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва. 2.2 Розосередженість працівників по великій території і складність в зв'язку з цим прийняття оперативних рішень (розпоряджень) відповідно до зміни поточної виробничої ситуації. 2.3 Потреба у залученні сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт викликає труднощі управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників. 2.4 Необхідність своєчасного виконання важливих технологічних операцій у стислі (оптимальні) агротехнічні строки та існування таких робочих місць, зокрема в молочному скотарстві, що характеризуються розірваністю робочого дня працівників, є передумовами для подовження робочого дня працівників аграрних підприємств. 2.5 Структура управління підприємств не відповідає поточним вимогам ринку, рівню розвитку бізнесу, складності і адекватності завдань, які ними вирішуються. 2.6 Функції управління дублюються, відповідальність за результати виконання робіт чітко не закріплені.
3. Збутова політика	3.1 Існування підвищеного ризику недоодержання готової продукції в очікуваному обсязі через незалежність від виробника обставини — несприятливі природно-кліматичні умови. 3.2 Цінова політика не стимулює попит на продукцію. 3.3 Існуючі канали збуту продукції працюють неефективно.
4. Управління фінансами та інвестиціями	4.1 Залежність від природних умов викликає необхідність створювати на аграрних підприємствах значні страхові резерви насіння, кормів на випадок неврожаю, спричиненого форс-мажорними обставинами — посухою, градобоем, повеннями тощо. 4.2 Великий сезонний розрив між вкладенням оборотного капіталу й отриманням доходів, змушує аграрні підприємства резервувати значні суми коштів для покриття сезонних витрат. 4.3 Постійно спостерігається висока кредиторська та дебіторська заборгованість. 4.4 Фінансові потоки не структуровані за термінами та контрагентами. 4.5 Хронічно не вистачає фінансових ресурсів для розвитку агробізнесу. 4.6 Відсутній ефективний механізм централізованого планування контролю і обліку витрат. 4.7 Висока собівартість продукції знижує її конкурентоспроможність. 4.8 Високі податкові та фінансові ризики ведення бізнесу внаслідок відсутності відповідного рівня регламентації та уніфікації обліку. 4.9 Відсутні відпрацьовані процедури фінансового менеджменту: - керівництво недостатньо володіє сучасними методами фінансового управління; - відсутні експертні методи при обговоренні проблемних фінансових питань та виробленні рішень; - інструментально-нормативна база планування фінансово-господарської діяльності недосконала; - при плануванні переважає витратний механізм ціноутворення. 4.10 Відсутня система управлінського обліку, адекватного потребам управління. 4.11 Відсутня можливість варіантного прогнозування фінансового результату та планування фінансово-економічного результату.
5. Інформаційне забезпечення бізнесу	5.1 Відсутність єдиного інформаційного простору для ефективного управління. 5.2 Автоматизовані деякі підсистеми (бухгалтерський облік, окремі виробничі дільниці, склади). Локальні підсистеми стрімко застарівають і не відповідають новим вимогам управління. 5.3 Відсутня єдина концепція розвитку інформаційної системи.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 11].

стратегічних альянсів є однією з найперспективніших форм залучення інвестицій сільськогосподарськими підприємствами. Ця ідея може бути реалізована на основі додаткових внесків до статутного фонду підприємства. При цьому інвестори мають бути фінансово міцними ком-

паніями, а їх права та обов'язки мають бути означені Статутом новоствореного підприємства [9, с. 114].

Результатом зниження інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств України протягом 2015—2022 рр. стало зменшен-

ня чистого прибутку сільськогосподарських підприємств на 16011,0 млн грн, або на 15,7%. (табл. 1). Причиною цього є низький рівень внутрішніх цін на основні види сільськогосподарської продукції, порівняно з світовими. Рівень рентабельності всієї діяльності зменшився на 16,3 в.п., а операційної діяльності на 22,0 в.п.

Узагальнення результатів досліджень практики роботи українських аграрних підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм дозволило виявити проблемні зони (галузі) (табл. 2), в яких і накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій, серед яких зони: організація та розвиток бізнесу; організаційна структура управління; збутова політика; управління фінансами та інвесторами; інформаційне забезпечення бізнесу.

Причиною неадекватних управлінських дій в аграрному секторі у критичні періоди (трансформаційний чи кризовий) є також недостатня чисельність представників-аграріїв у законодавчому органі країни. До управління аграрним сектором у структурі парламенту не залучені аграрники-представники суб'єктів господарювання, які можуть якнайповніше та найефективніше вплинути на процес розвитку аграрних підприємств. Такий стан справ можна відкоригувати шляхом залучення до державного аграрного апарату управління автономного органу з впливовими повноваженнями — громадські об'єднання аграріїв [12].

Для забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах військового стану доцільно здійснювати інвестиції в створення великих промислових агровиробництв, спрямованих на вирощування технічних та зернових культур. Ці культури можуть бути подальшими джерелами пального і корму для тваринництва. Оскільки великі тваринницькі та птахівничі комплекси становлять підвищену екологічну небезпеку, їх модернізація шляхом створення підсобних виробництв, які спрямовані на виробництво біогазу для власних потреб, є важливим кроком [13].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, сучасний період економічного розвитку України вимагає від аграрних підприємств кардинального реформування менеджменту на основі усебічного використання досягнень сучасної управлінської науки і практики, формування високої конкурентоспромож-

ності. Впровадження ситуаційного менеджменту в практику аграрних підприємств потребує змін не тільки в системі управління, а й мислення їх керівників. Потребують подальшого розвитку організаційно-методичні підходи до практичної реалізації управлінських рішень з позицій ситуаційного менеджменту, серед яких: організаційна структура управління ризиками, викликаними управлінськими рішеннями ситуацій; алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства; модель бізнес-реінжинірингу підприємства з альтернативними варіантами "сценаріїв майбутнього" його розвитку; концептуальна модель ефективного управління персоналом для запобігання чи усунення конфліктних ситуацій, які в подальшому підсумку будуть сприяти формуванню результативної системи ситуаційного менеджменту як мистецтва керівників розуміти ситуацію, що склалася під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління та адекватні управлінські рішення.

Література:

1. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 29.
2. Федулова А.І., Фролова Г.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект. К., Науковий світ, 2002. 34 с.
3. Фролова Г.І. Методологічні аспекти ситуаційного підходу в менеджменті. Вісник технологічного університету Поділля. Хмельницький технологічний університет Поділля, 2002. Ч. 2. № 4. С. 199—204.
4. Задорожна А.М. Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2017. Випуск 3 (42). С. 35—38. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/42_2017/07.pdf (дата звернення 23.07.2024). Назва з екрана.
5. Хміль Ф.І., Фединець Н.І. Формування системи програмованого ситуаційного управління. Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Вип. 256: в 10 т. Т. III. Дніпропетровськ: видавництво ДНУ, 2009. С. 696—701.
6. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 387 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/

2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення 24.07.2024). Назва з екрана.

7. Сільське господарство Хмельницької області у 2022. Головне управління статистики в Хмельницькій області. 2023. 124 с.

8. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. Національна академія наук України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.nas.gov.ua/EN/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (дата звернення 25.07.2023) — Назва з екрана.

9. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи: монографія. Кам.-Под.: ЗВО "ПДУ", 2023. 321 с.

10. Статистичний збірник "Сільське господарство України" за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 164 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення 25.07.2024). Назва з екрана.

11. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. 2015. Агросвіт. № 24. С. 7—10.

12. Кифяк В.І. Проблеми інституційного забезпечення розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2013. № 13. С. 35—39 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/9.pdf (дата звернення 25.07.2024). Назва з екрана.

13. Кривохижа Є.М., Башлай С.В., Курило Ю.А. Стратегія забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2881/2805> (дата звернення 26.07.2024). Назва з екрана.

References:

1. Pererva, I.M. (2021), "Advantages of implementing a process approach to enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29.

2. Fedulova, L.I. and Frolova, H.I. (2002), *Sytuatsijnyj menedzhment: naukovy-metodolohichnyj aspekt* [Situational management: scientific and methodological aspect], *Naukovyj svit*, Kyiv, Ukraine.

3. Frolova, H.I. (2002), "Methodological aspects of the situational approach in management", *Visnyk tekhnolohichnoho universytetu Podillia. Khmel'nyts'kyj tekhnolohichnyj universytet Podillia*, vol. 2, no. 4, pp. 199—204.

4. Zadorozhna, L.M. (2017), "Situational management in the system of strategic and tactical management of the enterprise activity", *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal "Biznes-navihator"*, vol. 3 (42), pp. 35—38, available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/42_2017/07.pdf (Accessed 23.07.2024).

5. Khmil', F.I. and Fedynets', N.I. (2009), "Formation of a system of programmed situational control", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 256, no. III, pp. 696—701.

6. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Statistical Yearbook of Ukraine for 2022", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (Accessed 24.07.2024).

7. State Statistics Service of Ukraine (2023), *Sil's'ke hospodarstvo Khmel'nyts'koi oblasti u 2022* [Agriculture of the Khmelnytsky region in 2022], *Holovne upravlinnia statystyky v Khmel'nyts'kij oblasti, Khmel'nyts'kyj, Ukraine*.

8. NAS (2022), "Agriculture of Ukraine under martial law: lessons for society and politicians", available at: <https://www.nas.gov.ua/EN/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (Accessed 25.07.2023).

9. Chykurkova, A.D. Yasinets'ka, I.A. and Furman, D.H. (2023), *Systema upravlinnia personalom pidpriemstv: peredumovy formuvannia, suchasni tendentsii rozvytku i perspektyvy* [Enterprise personnel management system: prerequisites for formation, modern development trends and prospects], *ZVO "PDU"*, Kam.-Pod., Ukraine.

10. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Statistical collection "Agriculture of Ukraine" for 2022", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (Accessed 25.07.2024).

11. Mulyar, T. (2015), "Implementation of strategic approach to management of agrarian companies", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 7—10.

12. Kyfiak, V.I. (2013), "Problems of institutional support for the development of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 13, pp. 35—39, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/9.pdf (Accessed 25.07.2024).

13. Kryvokhyzha, Ye.M. Bashlaj, S.V. and Kurylo, Yu.A. (2023), "Strategy for ensuring food security of Ukraine in war conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2881/2805> (Accessed 26.07.2024).

Стаття надійшла до редакції 26.07.2024 р.

УДК 658.155(477)

О. А. Морозов,
аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8420-9778>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.89

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МАКСИМІЗАЦІЇ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

О. Morozov,
Postgraduate student of the Department of Entrepreneurship and Economy
of Enterprise, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

STRATEGIC APPROACHES TO MAXIMIZING ENTERPRISE PROFITABILITY

У статті розглядаються актуальні питання, пов'язані із важливістю управлінських рішень у досягненні фінансових цілей. Управлінські рішення, що базуються на аналізі ринкових умов та внутрішніх можливостей, є ключовими для підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження моделі збалансованої системи показників дозволяє керівникам отримувати всебічний огляд на основні аспекти діяльності підприємства. Вона включає фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток, забезпечуючи комплексний підхід до управління. Такий підхід сприяє виявленню слабких місць та можливостей для росту, оптимізуючи ресурси та зусилля. Оцінка та коригування стратегії на основі показників підвищує адаптивність підприємства до змін ринкових умов. Ефективна комунікація і впровадження змін є вирішальними для успішної реалізації стратегічних планів. Узгодження індивідуальних цілей співробітників з загальними стратегічними цілями підприємства забезпечує мотивацію і продуктивність. Таким чином, інтеграція управлінських рішень і моделі збалансованої системи показників є ефективним шляхом до максимізації прибутковості підприємства.

In the article, current issues related to the importance of managerial decisions in achieving financial goals are examined. Managerial decisions based on the analysis of market conditions and internal capabilities are key to improving the efficiency of an enterprise's operations. The implementation of the balanced scorecard model allows managers to gain a comprehensive view of the main aspects of the enterprise's activities. It includes financial, customer, internal business processes, and learning and growth perspectives, providing a holistic approach to management. This approach helps identify weaknesses and growth opportunities, optimizing resources and efforts. Evaluating and adjusting strategies based on the BSC indicators enhances the enterprise's adaptability to changing market conditions. Effective communication and the implementation of changes are crucial for the successful realization of strategic plans. Aligning individual employee goals with the overall strategic objectives of the enterprise ensures motivation and productivity. Thus, the integration of managerial decisions and the balanced scorecard model is an effective way to maximize the profitability of an enterprise.

In conditions of unpredictability, risk, and uncertainty, enterprises must respond quickly and adaptively to changes. Strategic approaches allow enterprises to effectively manage resources, minimize losses, and ensure business resilience. Managerial decisions aimed at maintaining and expanding market positions help enterprises remain competitive even in crisis situations. The use of the balanced scorecard (BSC) model allows identifying key aspects that need attention and determining priority areas of activity. Strategic approaches support employee motivation and engagement, which is critically important during periods of heightened tension and stress. They also help ensure supply chain stability and maintain relationships with customers and partners, which is key to business survival. Furthermore, strategic approaches

assist enterprises in seeking new growth opportunities and diversification, allowing them to compensate for losses in some areas through successes in others. They also contribute to more efficient use of technologies and innovations to improve productivity and optimize costs. Thus, strategic approaches to maximizing profitability in the context of the war in Ukraine provide enterprises with the ability not only to survive but also to develop, adapt to new realities, and find new ways for successful functioning.

Ключові слова: максимізація прибутку підприємства, стратегії розвитку підприємства, бізнес-моделі, управлінські рішення, збалансована система показників, прибутковість підприємств.

Key words: profit maximization of the enterprise, business development strategies, business models, managerial decisions, balanced scorecard for enterprises, profitability of enterprises.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження стратегій розвитку підприємств та визначення інструментів для забезпечення максимізації прибутковості економічної діяльності, розробка шляхів щодо підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах фінансово-економічної кризи спричиненої військовою агресією.

ВСТУП

Результати економічної діяльності підприємств оцінюються за різними економічними показниками, серед яких найважливішим є прибуток. Цей показник є визначальним для фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, а також для його майбутнього розвитку. Прибуток виступає важливим динамічним фактором в економіці, стимулюючи підприємців до фінансової діяльності та сприяючи соціально-економічному прогресу. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі необхідно ефективно використовувати стратегії розвитку, які передбачають розробку управлінських моделей, що дозволить максимізувати прибуток підприємства, а також дбати про джерела фінансування. Таким чином, важливо впровадити ефективні заходи щодо розробки бізнес-моделей на підприємстві, що в свою чергу сприятиме розвитку економіки країни в цілому.

Прибуток допомагає підтримувати фінансову стійкість підприємства, надаючи достатні ресурси для покриття витрат і збереження операційної діяльності економічним суб'єктам в умовах невизначеності. Обсяг прибутку є ключовим фактором, що впливає на інвестиційну привабливість компанії. Високий рівень прибутку здатний залучати нових інвесторів і сприяти залученню капіталу для розвитку. Прибуток являється джерелом фінансування для різних проєктів та інновацій, підтримуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку. Прибуток є показником ефективності та життєздатності підприємства, що впливає на його подальший розвиток і взаємодію в економічному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематику прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та розробку ефективних стратегічних бізнес-моделей для максимізації прибутку підприємств розглядали в своїх працях багато вітчизняних науковців, такі як О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець, Н. В. Потриваєва, М. П. Бутко, О. І. Гудзь, О. П. Логвінова, І. М. Семененко та інші. Однак треба акцентувати увагу, що із різкою зміною зовнішніх умов для бізнесу, що спричинила військова агресія розв'язана росією проти України з лютого 2022

Таблиця 1.

Ознаки	Види управлінських рішень
За ступенем повної інформації	- прийняті в результаті визначеності; - прийняті в результаті невизначеності; - прийняті в результаті ризику
За ступенем своєї особливості	- унікальні - творчі
За часом вирішення завдань	- прийняті миттєво; - прийняті за кілька хвилин; - приймаються протягом кількох годин; - прийняття рішень впродовж тижнів і місяців
За функціональною спрямованістю	- розроблювані для здійснення планових заходів у компанії, підрозділі; - спрямовані на розв'язок організаційних проблем функціонування підприємства; - розроблювані за різними аспектами діяльності працівників підприємства; - координаційні (необхідні для узгодження мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища); - контрольні (служать для оцінки результату тих чи інших дій підлеглих і спрямовані на забезпечення своєчасного виконання планів та намічених цілей); - інформативні (спрямовані на впорядкування інформаційного поля для працівників компанії та надання їм необхідної інформації); - регулювальні (найчастіше наказують спосіб здійснення у визначених ситуаціях тих чи інших дій і виражаються в різного роду правилах, розпорядках, графіках, нормах, нормативах тощо)
За сферою дії	- приймаються з приводу об'єктивних факторів діяльності - використання устаткування, технологій тощо; - економічні (пов'язані з витратами підприємства й зумовлені ними); - соціальні (приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій)
За терміном дії	- розробляються на тривалий строк (5—10 років) з охопленням ключових елементів підприємства (структура, виробництво); - тактичні (розробляються на 1—3 роки з охопленням частини ключових елементів компанії); - оперативні (короткострокові рішення, які розробляються в разі виникнення ситуацій, що заважають реалізації тактичних рішень)
За прогнозованою ефективністю	- ординарні — за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає нормам і нормативам, прийнятим для даної галузі, напрямку діяльності; - синергічні — за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю здобутого ефекту різко зростає (ефект має яскраво виражений характер непропорційного зростання); - асинергічні — призводять до непропорційного зниження ефективності системи/операції

Джерело: узагальнено за даними [1, 8, 9].

року, розгляд питання про формування бізнес-стратегій суттєво змінився та потребує додаткового аналізу та усвідомлення.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нині ми живемо у вирі динамічного та руйнівного часу. Віртуалізація та діджиталізація постійно зростають і удосконалюються, а стратегічні підходи до максимізації прибутку компаній, перебувають у постійному пошуку та русі кращих умов реалізації. Використання бізнес-моделей не можуть гарантувати менеджера чи економіста ідеального розв'язання організаційної проблеми. У найкращому варіанті вони можуть запропонувати новий спосіб розібрати ситуацію, яка призведе до позитивних змін. І дати вагомі рекомендації для подальшого розвитку підприємств.

Моделі управління є корисними інструментами, які можна застосовувати для розв'язання проблем, здійснювати аналіз підприємств, підтримувати та полегшувати приймати уп-

равлінські рішення для підвищення ефективності та результативності організацій, які виникають у бізнесі.

Рішення, що приймаються підприємствами та організаціями проявляється в різних аспектах, які засвідчують вплив цих рішень на економічні, організаційні, правові та технологічні інтереси підприємства. На виконання управлінських рішень потрібні фінансові, матеріальні й інші витрати. Виходячи з цього кожне рішення має реальну вартість, а його реалізація повинна приносити підприємству прямий чи опосередкований прибуток.

Помилкове або неправильно сприйняте підлеглими рішення може завдати компанії збитків чи навіть призвести до банкрутства. Організаційна сутність полягає в тому, що для розробки та реалізації рішення підприємство повинно мати: необхідний персонал; документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність працівників і самого підприємства; налагоджену систему кон-

Таблиця 2.

Стратегічні цілі	Фінанси			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Утримання стабільного рівня прибутковості або його зростання - Ефективне управління витратами для мінімізації фінансових витрат.	- Впровадження детальних планів для управління фінансами у надзвичайних ситуаціях. - Регулярний аналіз та моніторинг можливих фінансових ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації.	- Підвищення рентабельності завдяки оптимізації операційних процесів та зниженню витрат. - Виявлення та ліквідація непотрібних витрат, впровадження більш ефективних методів роботи.	- Ведення переговорів з постачальниками щодо зниження цін або покращення умов співпраці. - Ініціація розробки та запуску нових продуктів або послуг, які відповідають поточним потребам ринку.
	Споживачі			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів якістю продуктів та послуг. - Збереження існуючих клієнтів та залучення нових.	- Проведення регулярних опитувань клієнтів для оцінки рівня їх задоволеності та виявлення проблемних областей. - Розширення та покращення каналів комунікації з клієнтами, електронну пошту, соціальні мережі.	- Підвищення показника задоволеності клієнтів за результатами опитувань та зворотного зв'язку. - Активне залучення нових клієнтів - Виявлення та усунення основних причин скарг клієнтів.	- Розробка мобільних додатків та онлайн-сервісів для зручного та швидкого обслуговування клієнтів. - Регулярний аналіз клієнтського досвіду та впровадження змін для його покращення.
	Внутрішні бізнес-процеси			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Оптимізація внутрішніх процесів для зниження витрат і підвищення продуктивності. - Розробка стратегій і планів для підтримки стабільної роботи в умовах криз.	- Регулярний аналіз всіх бізнес-процесів для виявлення неефективних ділянок та впровадження покращень. - Використання програмного забезпечення для автоматизації	- Оптимізація та автоматизація процесів для зниження часу їх виконання. - Впровадження систем контролю якості та навчання співробітників.	- Організація регулярних тренінгів для співробітників щодо нових технологій та методів управління процесами. - Створення системи моніторингу та звітності для відстеження ефективності внутрішніх процесів.
	Навчання і зростання			
	орієнтири	заходи	цілі	ініціативи
	- Створення сприятливого середовища, яке підтримує навчання, розвиток та інновації. - Сприяння впровадженню нових ідей та інноваційних рішень у компанії.	- Проведення тренінгів, навчальних курсів для підвищення професійних навичок співробітників. - Регулярна оцінка компетенцій співробітників.	- Проведення більшої кількості тренінгів та семінарів для розвитку ключових компетенцій. - Активне залучення співробітників до участі у навчальних програмах.	- Проведення заходів, які стимулюють до впровадження інновацій та нових ідей. - Створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника на основі його потреб.

Джерело: розроблено автором.

тролю, а також здійснювати координацію роботи персоналу. Соціальну сутність закладено в механізмі управління персоналом задля узгодження їхньої діяльності всередині колективу. Правова сутність рішень полягає в можливості здійснення певних заходів у рамках законодавчого поля (виходячи із законодавчих актів України, міжнародних зобов'язань, статутних та інших документів підприємства). Технологічна сутність рішень проявляється в можливості забезпечення персоналу, що здійснює розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами.

Класифікацію управлінських рішень за певними ознаками надано в Таблиці 1.

Моделі здатні забезпечити уявлення та надійну основу для здійснення відповідного управлінського рішення, яке слугуватиме максимізації прибутковості підприємств.

Початок повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року став викликом для більшої частини діяльності підприємств. Вимога до пошуку нових стратегій, обумовлені не лише розвитком ринкових відносин в українській економіці, але і для забезпечення стабільної діяльності бізнесу. Війна в Україні викликала значні труднощі та зміни в економічному ландшафті, які змушують постійно знаходити нові шляхи удосконалення та знаходження управлінських рішень, що забезпечать сталий розвиток підприємств. Однак економі-

чна діяльність підприємств у кожного різна, а отже, і моделі управління, що висувують конкретні вимоги стосовно достовірності, прозорості та гнучкості потрібні різні. Обравши правильний тип моделі управління, ці події та їхній вплив можна передбачити. Поміж з тим, аналіз та оцінювання основних загроз і можливостей, які зумовлюють ці події, можуть допомогти визначити, які варіанти і управлінські рішення найбільш придатні для підприємства.

На сьогодні, під час війни, у складних економічних умовах українські підприємства потребують нових підходів до управління, щоб забезпечити свої конкурентні переваги на ринку. Сучасний підхід до стратегічного управління організацією включає в себе збалансовану систему показників, що ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями та отриманими результатами. Ця система представляє собою унікальний підхід до управління, що включає методи ефективного планування діяльності організації та збирання інформації, а також систему об'єктивної оцінки та мотивації персоналу. Основна ідея цієї системи полягає в тому, що для вимірювання досягнень цілей використовуються не лише фінансові показники, але і показники маркетингу, розвитку персоналу і бізнес-процесів. Завдяки такому підходу власник бізнесу отримує огляд всіх причинно-наслідкових зв'язків, які ведуть його до реалізації стратегій компанії [2].

Збалансована система показників трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма різними напрямками: "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси", "навчання та розвиток персоналу". Розробка збалансованої системи показників розпочинається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі прийнятої стратегії [6]. Для визначення фінансових цілей потрібно обрати основну мету, яка може бути збільшення прибутковості і здобуття частки на ринку або генерація готівкового потоку. Фінансові показники служать для оцінки економічних наслідків діяльності і є ключовими індикаторами, які відображають відповідність стратегії підприємства загальному плану удосконалення.

Оцінка досягнень цілей, таких як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості, здійснюється за допомогою загальних показників успіху фінансової стратегії, таких як збільшення прибутковості, скорочення витрат і розширення використання активів. Клієнтська складова розглядається як спожив-

ча база і ринковий сегмент, де підприємство змагається, а також як показник результативності його діяльності у цільовому сегменті ринку. Цільовими показниками цієї складової є задоволення потреб клієнтів, їхня лояльність, прибутковість, збереження та розширення клієнтської бази. Ці критерії визначають споживчу цінність пропозицій і є ключовими вимірниками ефективності роботи з клієнтами. Компонента внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, які є найбільш критичними для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Ключовими показниками є виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість продукції, ефективність та інші аспекти. Компонента навчання і розвитку персоналу визначає необхідну інфраструктуру, яка забезпечує довгострокове зростання та покращення. Збалансована система показників орієнтована на вирішення двох важливих проблем: 1) ефективну оцінку результатів діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими; 2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства [7].

Для успішного застосування системи збалансованих показників на підприємстві варто детально розробити кожний з її етапів Таблиця 2.

Фінансова перспектива підприємств у період війни, коли масштабні відключення світла та потужні активні бойові дії в Україні, потребує особливої уваги та адаптації. В умовах такої нестабільності, коли часті відключення електроенергії можуть призводити до зупинки виробництва та зниження продуктивності, виникає ризик пошкодження інфраструктури через бойові дії, спад економічної активності може призвести до зменшення попиту на товари та послуги. Вирішенням цього питання можуть стати:

- створення резервних фондів для покриття непередбачуваних витрат;
- розробка альтернативних планів роботи у випадку відключення електроенергії;
- регулярний моніторинг фінансових показників та аналіз витрат;
- впровадження системи контролю за бюджетом для мінімізації непотрібних витрат;
- співпраця з іншими підприємствами для спільного вирішення проблем та зниження витрат;
- впровадження нових технологій та процесів, що можуть підвищити ефективність та зменшити залежність від нестабільних факторів.

Фінансова перспектива підприємств у період війни потребує постійної адаптації, важливо мати гнучкі стратегії та готовність швидко реагувати на зміни ситуації, щоб забезпечити стійкість та виживання бізнесу у складних умовах.

Клієнтська перспектива для підприємств у період військової агресії, набуває особливого значення. В таких умовах збереження довіри та лояльності клієнтів стає критичним для виживання та стабільного функціонування бізнесу. Ключовими аспектами в таких умовах є: відключення електроенергії та інтернету ускладнюють комунікацію з клієнтами, неможливість своєчасно обробляти замовлення та звернення клієнтів, економічна нестабільність призводить до зниження доходів населення та зменшення попиту на товари та послуги. Заходи, які можна запропонувати для стабілізації можуть бути:

- постійне інформування клієнтів про ситуацію, зокрема про можливі затримки або перебої у роботі;

- використання всіх доступних каналів зв'язку (соціальні мережі, месенджери, телефони) для підтримки контакту з клієнтами;

- запровадження гнучких умов для клієнтів, таких як розстрочка платежів, відтермінування замовлень або безкоштовна доставка;

- інвестування у навчання персоналу для роботи в умовах стресу та непередбачуваності.

Внутрішні бізнес-процеси підприємств потребують особливої уваги та адаптації. Відключення електроенергії призводить до зупинки виробництва та зниження продуктивності, неможливість використовувати електронні системи управління та автоматизації, ускладнення постачання сировини та готової продукції через зруйновану інфраструктуру, затримки в доставці та зростання логістичних витрат. Внутрішні бізнес-процеси підприємств потребують особливої уваги та адаптації.

В таких умовах можна запропонувати наступні заходи:

- розробка та впровадження планів дій на випадок надзвичайних ситуацій;

- створення резервних запасів сировини та готової продукції;

- використання енергоефективних технологій для зниження залежності від зовнішнього електропостачання;

- впровадження автоматизованих систем управління, які можуть працювати автономно або з мінімальним втручанням;

- перегляд логістичних ланцюгів для пошуку більш безпечних та ефективних маршрутів постачання;

- постійний аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів для зниження витрат та підвищення якості продукції.

Управління внутрішніми бізнес-процесами в умовах війни потребує гнучкості, швидкої адаптації та впровадження інноваційних рішень. Забезпечення безпеки працівників, стабільного електропостачання та ефективної логістики є ключовими факторами для збереження та розвитку бізнесу в умовах військової агресії.

Навчання та розвиток для підприємств в Україні під час війни є важливим інструментом підтримки стабільності та ефективності бізнесу. Гнучкі формати навчання, психологічна підтримка, інноваційні методи та альтернативні джерела енергії дозволяють зберегти безперервність навчального процесу та забезпечити високий рівень професійної підготовки співробітників. Це допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та стійкою навіть у найскладніших умовах.

Система збалансованих показників дозволяє:

- пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства;

- враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;

- перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників;

- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;

- графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства;

- ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження системи збалансованих показників;

- забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства [10].

Система збалансованих показників має цілу низку переваг, які дозволяють керівництву підприємства не лише результативно управляти ним, але й підвищувати його ефективність функціонування. Вона є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє розробити стратегію розвитку організації,

донести розроблену стратегію до кожного рівня компанії, адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу, спроектувати стратегічні цілі, забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВОК

В умовах війни підприємства, як і раніше, залишаються сфокусованими на досягнення прибутку та його подальше зростання. Однак у контексті воєнних дій існує потреба в адаптації управління прибутком для забезпечення стійкості та успішної підприємницької діяльності підприємства в умовах невизначеності. Аналіз ситуації і прийняття управлінських рішень щодо подальших дій можуть стимулювати позитивний розвиток.

Одним з найбільш перспективних аналітичних інструментів є система збалансованих показників, яка дозволяє взаємозв'язати фінансові і нефінансові показники та конкретизувати стратегію діяльності компанії. Результати наукового дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку науково-методичних засад, формування системи збалансованих показників, впровадження альтернативних моделей управління та стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

Література:

1. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: "Центр учбової літератури", 2015. 360 с.
2. Васильєв С.В, Масляєва О.О. Нестеренко Є.В. Особливості організаційно-економічних аспектів діяльності аграрних підприємств. Агросвіт № 1. 2024. С. 61—66.
3. Вініченко І.І., Полегенька М.А., Кобець Є.А. Інноваційна стратегія повоєнного розвитку аграрного бізнесу України. Агросвіт № 19. 2023. С. 3—8.
4. Горященко Ю. Г., Книш О. А. Практичні аспекти розвитку інвестиційної діяльності підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 9—10. С. 103—109.
5. Гончаренко О. В., Масляєва О. О. Роль інновацій в забезпеченні відтворювального процесу в агропромисловому виробництві. Інноваційна економіка. 2018. № 5—6. С. 5—10.
6. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 346—348.
7. Дмитрієв І.А., Левченко Я.С., Шевченко І.Ю. Економіка і бізнес: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2018. 608 с.

8. Логвінова О.П., Семененко І.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. Харків: ОНЕУ, 2018. 270 с.

9. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. осіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с.

10. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>

References:

1. Butko, M.P. (2015), *Teoriia pryjniattia rishen'* [Theory of decision-making], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Vasyli'iev, S.V. Masliaieva, O.O. and Nesterenko, Ye.V. (2024), "Features of organizational and economic aspects of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 1, pp. 61—66.
 3. Vinichenko, I.I. Polehen'ka, M.A. and Kobets', Ye.A. (2023), "Innovative strategy of post-war development of agrarian business of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 3—8.
 4. Horiaschenko, Yu.H. and Knysh, O.A. (2022), "Practical aspects of the development of investment activities of enterprises", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 9—10, pp. 103—109.
 5. Honcharenko, O.V. and Masliaieva, O.O. (2018), "Role of innovations in providing reproductive process in agro-industrial production", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 5—6, pp. 5—10.
 6. Hudz', O.I. (2018), "Enterprise development strategy: essence and classification", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 8, pp. 346—348.
 7. Dmytriiev, I.A. Levchenko, Ya.S. and Shevchenko, I.Yu. (2018), *Ekonomika i biznes* [Economy and business], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
 8. Lohvinova, O.P. and Semenenko, I.M. (2018), *Obgruntuvannia hospodars'kykh rishen'* ta *otsinka ryzykiv* [Justification of business decisions and risk assessment], ONEU, Kharkiv, Ukraine.
 9. Polinkevych, O.M. and Volynets', I.H. (2018), *Obgruntuvannia hospodars'kykh rishen'* ta *otsiniuvannia ryzykiv* [Justification of business decisions and risk assessment], *Vezha-Druk*, Luts'k, Ukraine.
 10. Potryvaieva, N.V. (2015), "Balanced scorecard as an analytical tool of increase of efficiency of functioning of enterprises". *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092> (Accessed 15 July 2024).
- Стаття надійшла до редакції 26.07.2024 р.*

УДК 332:314.3

К. Р. Іванов,
магістр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8935-5897>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.96

МОДЕЛЬНА ОЦІНКА ЗВ'ЯЗКУ ПОКАЗНИКІВ РИНКУ ПРАЦІ ТА МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

K. Ivanov,
Master, Oles Honchar Dnipro National University

MODEL ASSESSMENT OF THE RELATIONSHIP OF LABOR MARKET INDICATORS AND MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE

Стаття присвячена дослідженню зв'язку між рівнем безробіття в Україні та сальдо міграції. Застосування синергетичного підходу дозволило побудувати динамічну економіко-математичну модель оцінки причинно-наслідкових зв'язків елементів системи, яка відображає адитивно-мультиплікативний характер їх взаємодії. Адекватність моделі підтверджується узгодженістю результатів чисельного експерименту і наявних статистичних даних міграції та безробіття в Україні. Встановлено, що міграція з позитивним сальдо, яке забезпечується одночасно і працюючими, і безробітними, призводить до нестійкої ситуації на ринку праці, що є наслідком неефективної конкуренції на ринку праці. Міграція, при якій сальдо формується різним характером міграції працюючих та безробітних, супроводжується стійким коливальним характером кількості працюючих та безробітних на ринку праці, що супроводжується ефективною конкуренцією на ринку праці. В умовах відносно стабільної соціально-економічної ситуації в Україні міграційні процеси супроводжуються стійкою помірно-коливальною динамікою на ринку праці, яка порушується при суттєвій зміні соціально-економічного стану в країні.

The article is devoted to the study of the relationship between the level of unemployment in Ukraine and the balance of migration. It was noted that the increase in the intensity of migration flows in Ukraine is accompanied by the loss of the productive population of working age, the consequence of which in the long term may be a decrease in the potential for economic growth, a decrease in labor productivity, an increase in the pension burden ratio, etc. This actualizes systematic studies of migration processes, in particular, based on the development and application of adequate economic and mathematical methods, as an effective tool for their quantitative and qualitative assessment. The purpose of the study is a quantitative and qualitative assessment of the interaction of the Ukrainian labor market and migration processes, taking into account synergistic effects within the studied system. The use of a synergistic approach made it possible to build a dynamic economic-mathematical model for evaluating the cause-and-effect relationships of system elements. The built model reflects the additive-multiplicative nature of their interaction. The adequacy of the model is confirmed by the consistency of the results of the numerical experiment and the available statistical data on migration and unemployment in Ukraine. It has been established that migration with a positive balance, which is provided by both the employed and the unemployed, leads to an unstable situation in the labor market, which is a consequence of ineffective competition in the labor market. It was established that migration, in which the balance is formed by the different nature of the migration of employed and unemployed, is accompanied by a stable fluctuating nature of the number of employed and unemployed in the labor market, which is accompanied by effective competition in the labor market. In the conditions of a relatively stable socio-economic situation in Ukraine, migration processes are accompanied

by stable, moderately fluctuating dynamics in the labor market, which is disrupted by a significant change in the socio-economic situation in the country. The obtained results can be used in the formation and implementation of migration policy.

Ключові слова: сальдо міграції, рівень безробіття, ринок праці, динамічна модель, адитивно-мультиплікативний зв'язок.

Key words: balance of migration, unemployment rate, labor market, dynamic model, additive-multiplicative relationship.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У зв'язку з трендом сучасного суспільства на глобалізацію, яка прямо або опосередковано впливає на процеси міграції, актуалізуються задачі формування середньострокової та довгострокової соціально-економічної політики, спрямованої на зменшення соціально-економічних ризиків, пов'язаних з тенденціями розвитку ринку праці, міграційних процесів та визначених пріоритетних напрямів детінізації економіки.

Слід погодитись з тим, що рівень міграції є одним з визначальних факторів функціонування ринку праці та індикатором соціально-економічної стабільності. При цьому процеси міграції мають свої переваги та недоліки. Це і відтік працездатного населення, наслідком чого може бути зменшення темпів економічного зростання, і зниження тиску на ринок праці, що сприяє скороченню соціальної нерівності, збільшенню доходів населення та притоку грошових коштів від трудових мігрантів. При цьому переваги та ризики, спровоковані міграцією, можуть стати визначальними у функціонуванні та розвитку країн і регіонів [1], в яких спостерігається перерозподіл населення між територіями, зміни структури та характеристик населення [2].

В Україні посилення інтенсивності міграційних потоків супроводжується втратою продуктивного населення працездатного віку, наслідком чого у довгостроковому періоді може бути зменшення потенціалу економічного зростання, зниження продуктивності праці, підвищення коефіцієнта пенсійного навантаження та ін., що актуалізує системні дослідження міграційних процесів, зокрема на основі розробки та застосування адекватних економіко-математичних методів, як ефективного інструментарію їх кількісної та якісної оцінки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у теоретичні та емпіричні дослідження феномену міграції та функціонування ринку праці, зокрема, на основі еконо-

міко-математичних методів та моделей зробили такі вітчизняні та іноземні вчені як: А. Айзенштадт, Е. Андерсон, В. Андрейко, З. Бараник, Т. Бауер, О. Бланчард, Д. Богиня, Дж. Борхас, К. Бренке, Ф. Віллекенс, А. Вілсон, Д. Віт, В. Вітлінський, О. Воронцова, В. Геець, Т. Гнатюк, П. Григоруку, А. Гур'янова, Д. Емерсон, В. Занг, Т. Кір'ян, А. Колот, Т. Клебанова, Т. Лаплоу, Е. Лі, Е. Лібанова, А. Лісогор, С. Левицький, І. Лук'яненко, Т. Меркулова, О. Малиновська, І. Мостова, М. Негрей, М. Олісевич, Т. Пуу, Е. Равенштейн, О. Ровенчак, М. Скрипниченко, В. Шелюк та інші.

Підкреслюючи важливість вивчення міграційних процесів методами економіко-математичного моделювання слід відзначити ефективність застосування таких з них, як: гравітаційні, регресійні, марківські, оптимізаційні, нейромережеві, імітаційні, агент-орієнтовані та ін.

Так, в роботі [3] розглянуті питання міжнародної міграції та її вплив на економічний та демографічний розвиток країни. Використання методів аналізу та синтезу, статистичної оцінки та кореляційного аналізу дозволило визначити соціально-економічні фактори, що впливають на міжнародну міграцію населення. Прогнозування було проведено з використанням нейромережевих алгоритмів.

При цьому автори статті [4] відзначають, що вибір моделі прогнозування міграції та чисельності населення має залежати від намагання мінімізувати помилки в процесі прогнозування та пропонують модель штучної нейронної мережі для прогнозування міграції населення Фіджі.

Важливість точності прогнозування міграції людей відзначають автори дослідження [5], наголошуючи на його важливість у міському плануванні, міжнародній торгівлі, поширенні інфекційних захворювань, природоохоронному плануванні та ін. Критичний аналіз традиційних моделей мобільності людей (гравітаційні моделі, моделі радіації та ін.) дав підстави наголосити, що вони мають фіксовану форму і тому не здатні відобразити складнішу динаміку міграції.

Систематичний огляд літератури щодо машинного навчання моделей зворотної міграції для прогнозування населення представлено в роботі [6].

Метод сценаріїв, який лежить в основі побудови дерева рішень використовується також при реалізації сценарного моделювання, при якому сценарії організовані ієрархічно і фіксують функціональні особливості системи на різних рівнях абстракції (групи сценаріїв, сценарії та підсценарії) [7].

Часто для дослідження міграційних процесів використовуються методи агент-орієнтованого моделювання (АОМ), які є спеціальним класом моделей, створених для комп'ютерних симуляцій та основаних на індивідуальній поведінці агентів [8].

Гнучкість таких моделей досягається за рахунок можливості розгляду великої кількості керованих параметрів, що дозволяє проводити з використанням АОМ найсучасніші експерименти з відтворення можливих сценаріїв розвитку соціально-економічної системи та вимір її реакції на зміни управлінських впливів [9].

При використанні АОМ передбачається, що поведінка агентів спрямована на максимізацію власної функції корисності (наприклад: максимізація доходу, для чого може обиратись регіон — місце проживання, регіон — місце роботи та конкретний вид підприємництва). При цьому держава в межах своєї влади може керувати такими змінними, як ставки різних податків, розвиток транспортної системи зайнятості та ін. Ці параметри моделі є керованими, що дозволяє апробувати різні варіанти міграції [10].

Агент-орієнтовані моделі внутрішньої міграції в європейських країнах представлені в роботах [11, 12], у яких агенти приймають рішення про переїзд залежно від ступеня задоволеності своїм трудовим статусом і рівнем доходів. Вибір цільового регіону агенти при цьому здійснюють з урахуванням різниці між економічними показниками регіонів і рівнем безробіття в них, а також відстані між регіонами.

Інший тип мотивації агентів представляють моделі, в яких міграція викликана небезпечними подіями. Тут, зазвичай, йдеться про міждержавну міграцію, і механізм вибору мети переміщення агентів пов'язані не з економічними, а, швидше, з інституційними умовами різних країн, їхньою здатністю приймати мігрантів [13].

Слід виділити ще один клас моделей, що активно використовується при моделюванні міграційних процесів — імітаційні моделі. Імітаційну модель можна розглядати як множину

правил (диференціальних рівнянь, карт станів, автоматів, мереж тощо), які визначають, який стан система перейде у майбутньому із заданого поточного стану [14].

Імітаційне моделювання з використанням методу Монте-Карло дозволяє побудувати математичну модель з невизначеними значеннями параметрів і, при припущенні про імовірнісний розподіл параметрів та зв'язок між змінами параметрів (кореляції), отримати розподіл демографічних результатів. Приклад застосування такого методу представлений у роботі [15], в якій проведена оцінка ризику зовнішніх міграцій з країн Балтії.

У припущенні, що народжуваність низька, а тривалість життя населення зростає, що є характерним для розвинених країн, виникає завдання організації керованого міграційного потоку, який буде заповнювати трудові ресурси і створювати необхідні умови для економічного розвитку, зокрема визначення величини необхідної міграції для підтримання заданої фіксованої чисельності населення. Таке завдання було вирішено у роботі [16]. Авторами реалізована модель, яка є задачею оптимального управління віковою щільністю населення з обмеженнями. При цьому поведінка об'єкта управління описується диференціальним рівнянням Кендріка — фон Форестера першого порядку у частинних похідних на нескінченному проміжку часу.

Деякі автори для моделювання міграції використовують динамічні моделі. При цьому, в роботах Е. Андерсона, М. Бекмана, А. Вілсона, В. Занга, Т. Пуу для дослідження міграційної динаміки міст методом просторово динамічного наближення використовується неперервний простір.

Основним математичним апаратом в цьому випадку є теорія диференціальних рівнянь, а модель формалізується системою автономних диференціальних рівнянь у вигляді:

$$\dot{x}_i = F_i(x_1, x_2, \dots, x_n), (i = \overline{1; n}) \quad (1),$$

де x_i — деяка кількісна характеристика досліджуваного процесу, яка відповідає координаті вектору в n -вимірному економічному просторі.

Так, в роботі [17], автором розглядаються багатофакторні динамічні моделі міграційних процесів, що протікають в обмеженому двовимірному просторі (території міста). Зокрема, побудовано модель, в якій формування міського простору описується змінами густини населення та земельної ренти.

Апробація побудованої гетерогенної моделі міграції населення в межах міста, по-

Таблиця 1. Динаміка рівня економічно активного населення в Україні 2015–2022 р.р. (дані на 01.01 зазначеного року)

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Населення (тис. осіб)	42928,9	42760,5	42584,5	42386,4	42153,2	41902,4	41588,4	41167,3
Економічно активне населення (тис. осіб)	19035,2	17396	17303,6	17193,2	17296,2	17381,8	16917,8	16666,8
Частка економічно активного населення	0,44	0,407	0,406	0,406	0,41	0,415	0,407	0,405

Джерело: за матеріалами [21].

рівняння її з конкретними статистичними даними з метою перевірки висунутих вище гіпотез була проведена в дослідженні [18], в якому, зокрема, підтверджено факт існування хвильових структур типу стоячих хвиль з притаманними для них особливими областями типу вузлів та пучностей, характер виникнення та існування яких у географо-топологічному економічному просторі цілком відповідає процесам формування колективної економічної поведінки, яка супроводжує міграційні процеси.

Останнім часом дослідники досить активно використовують різні комбінації підходів та методів дослідження міграційних потоків: методи агентно-орієнтованого моделювання, системна динаміка, імітаційне моделювання, різні економетричні та ймовірнісні моделі.

Прикладом такого комбінування є робота [19], в основі якої покладена ідея простої динамічної моделі для опису зміни зайнятості та безробіття в аспекті погодження попиту на робочу силу та її пропозиції та використання соціальних мереж. Подібний підхід був використаний в роботі [20]. Реалізовані підходи моделювання динаміки чисельності зайнятих, безробітних та економічно неактивного населення в регіоні базуються на принципі парних взаємодій, яка вперше була застосована в природничих науках, а в сучасних дослідженнях успішно використовується у вивченні суспільства.

Розглянуті вище моделі призначені для вирішення певних завдань аналізу та прогнозу-

вання міграції. На наш погляд, вибір інструменту для аналізу та прогнозування міграційних потоків залежить від цілей дослідження. Використання лише однієї моделі може знижувати інформаційну значущість результатів та обмежувати їхню інтерпретацію. Тому останнім часом набули широкого поширення комбіновані підходи до побудови моделей міграції. Такий синтез дає можливість використовувати переваги відразу кількох інструментів.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є кількісна та якісна оцінка взаємодії ринку праці України та міграційних процесів з урахуванням синергетичних ефектів всередині досліджуваної системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В представленому дослідженні використовується припущення про те, що найбільший вплив на міграційні процеси в Україні здійснюють показники рівня безробіття. Це дає підстави застосувати згадувані вище динамічні моделі для якісного аналізу цієї взаємодії.

Розглянемо наявні статистичні дані (з 2015 року без врахування АР Крим, м. Севастополь та частини Донбасу) щодо зайнятості в Україні (див. таблицю 1).

Враховуючи показники економічно активного населення (див. таблицю 1) та динаміку безробіття в Україні [21] наведемо дані, щодо абсолютних показників працюючих-безробітних (див. таблицю 2).

Таблиця 2. Динаміка показників зайнятості в Україні 2015–2022 р.р. (дані на 01.01 зазначеного року)

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Рівень безробіття, %	9,7	9,5	9,7	9,9	9,1	8,6	9,9	10,3
Кількість працюючих, тис. осіб	17188,8	15743,4	15625,2	15491,1	15722,2	15887,0	15242,9	14950,1
Кількість безробітних, тис. осіб	1846,41	1652,62	1678,45	1702,13	1573,95	1494,83	1674,86	1716,68

Джерело: за матеріалами [21].

Таблиця 3. Динаміка показників зайнятості та міграції в Україні 2015–2022 р.р. (дані на 01.01 зазначеного року)

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Сальдо міграції економічно активного населення, осіб	-29118	-8924	-22077	-20463	-13652	-3241	-884	336
Сальдо міграції безробітних, осіб	-2824	-848	-2142	-2026	-1242	-279	-88	35
Сальдо міграції працюючих, осіб	-26294	-8076	-19935	-18437	-12410	-2962	-796	301

Джерело: за матеріалами [21].

В припущенні, що складові міграційних потоків відповідають компонентам економічної активності по Україні в цілому, дані щодо зв'язку міграції та безробіття [21] можуть бути представлені у формі, наведеній в таблиці 3.

В статті [20] містяться результати досліджень, спрямованих на визначення об'єктивних показників динаміки розвитку ринку праці на рівні держави. Одним з головних принципів, відображених в згаданому дослідженні полягає у наявності конкуренції на ринку праці. Через це частина працюючих x_1 може втратити роботу (перейти у статус безробітного) із ймовірністю a_{11} . При цьому існує ймовірність a_{12} того, що безробітний спеціаліст (частина безробітних x_2), який знаходився у пошуках, знайшов роботу.

Залежність, запропонована в [20], яка розкриває динаміку чисельності зайнятих в країні з урахуванням ймовірностей отримання та втрати роботи, описується наступним диференціальним рівнянням:

$$\frac{dx_1}{dt} = x_1(\varepsilon_1 - a_{11}x_1 + a_{12}x_2) \quad (2),$$

де ε_1 — коефіцієнт приросту кількості зайнятих за рахунок зміни економіки країни.

Слід відзначити, що в рівнянні (2) параметр a_{11} можна вважати показником внутрішньої (між вже працюючими) конкуренції, а a_{12} — показником зовнішньої конкуренції (між працюючими та безробітними).

Аналогічно, у статті [20] висунуте припущення, що частина безробітних спеціалістів x_2 , які були у пошуках роботи, із ймовірністю a_{22} її отримали, що призводить до зменшення кількості безробітних. Водночас кількість безробітних зростає із ймовірністю a_{21} .

Залежність, яка характеризує динаміку чисельності безробітних в країні з урахуванням ймовірностей отримання і втрати роботи, може бути задана таким диференціальним рівнянням:

$$\frac{dx_2}{dt} = x_2(\varepsilon_2 - a_{22}x_2 + a_{21}x_1) \quad (3),$$

де ε_2 — коефіцієнт приросту кількості безробітних за рахунок зміни економіки країни.

В рівнянні (3) параметр a_{22} можна вважати показником внутрішньої (між безробітними) конкуренції, а a_{21} — показником зовнішньої конкуренції (між працюючими та безробітними).

Таким чином, взаємовідносини в системі, що відображає динаміку чисельності зайнятих та безробітних в країні, в роботі

[20] представлені системою диференціальних рівнянь типу (1):

$$\begin{cases} \frac{dx_1}{dt} = x_1(\varepsilon_1 - a_{11}x_1 + a_{12}x_2); \\ \frac{dx_2}{dt} = x_2(\varepsilon_2 - a_{22}x_2 + a_{21}x_1), \end{cases} \quad (4),$$

для якої відзначено, що в загальному випадку $a_{11} \neq a_{22}$ та $a_{12} \neq a_{21}$.

При цьому на нашу думку внутрішня (між безробітними) конкуренція в моделі не має суттєвого впливу на динаміку кількості безробітних, що дає підстави прийняти параметр $a_{22} = 0$, що зводить модель (4) до форми:

$$\begin{cases} \frac{dx_1}{dt} = x_1(\varepsilon_1 - a_{11}x_1 + a_{12}x_2); \\ \frac{dx_2}{dt} = x_2(\varepsilon_2 + a_{21}x_1), \end{cases} \quad (5).$$

В дослідженні [19] функціональна залежність, яка пов'язує міграцію та зміни відношення груп населення на ринку праці, використовується у вигляді:

$$\frac{du}{dt} = p - Hu \quad (6),$$

де u — фазова змінна; p — параметр, що описує міграцію; H — параметр, що характеризує швидкість змін групи населення.

У такому припущенні модель взаємодії на ринку праці має бути представлена у вигляді:

$$\begin{cases} \frac{dx_1}{dt} = \varepsilon_1 + x_1(-a_{11}x_1 + a_{12}x_2); \\ \frac{dx_2}{dt} = \varepsilon_2 + a_{21}x_1x_2. \end{cases} \quad (7).$$

У цей же час, на нашу думку головними факторами, що впливають на динаміку працюючих безробітні на ринку праці в сучасних українських реаліях є конкуренція між цими групами. Тому доцільно розглянути динамічну модель взаємозв'язку міграції та безробіття у формі

$$\begin{cases} \frac{dx_1}{dt} = x_1(\varepsilon_1 + a_{12}x_2); \\ \frac{dx_2}{dt} = x_2(\varepsilon_2 + a_{21}x_1), \end{cases} \quad (8),$$

яка й буде використана для подальшого аналізу.

Відзначимо, що модель (8), яка враховує принцип парних взаємодій, є динамічною моделлю міграційних процесів.

Якісний аналіз моделі (8) проведемо з огляду на теорію звичайних диференціальних рівнянь [22], згідно з якою особливі точки систем (8) визначаються згідно з умовою

$$\begin{cases} x_1(\varepsilon_1 + a_{12}x_2) = 0; \\ x_2(\varepsilon_2 + a_{21}x_1) = 0. \end{cases} \quad (9).$$

Особливими точками фазового простору є: $x_1 = x_2 = 0$; $x_2 = -\varepsilon_1/a_{12}$ та $x_1 = -\varepsilon_2/a_{21}$.

Проаналізуємо характер стійкості визначених особливих точок. Для особливої точки фазового простору $x_1 = x_2 = 0$ характеристичне рівняння має вигляд:

$$\begin{vmatrix} \varepsilon_1 - k & 0 \\ 0 & \varepsilon_2 - k \end{vmatrix} = (\varepsilon_1 - k)(\varepsilon_2 - k) = 0.$$

Отже, корені характеристичного рівняння: $k_1 = \varepsilon_1$; $k_2 = \varepsilon_2$.

Як відомо [22], стан буде стійким, якщо обидва дійсних кореня є від'ємними. Тобто, якщо параметри міграції ε_1 ; ε_2 працюючих та безробітних будуть від'ємними (від'ємне сальдо міграції), точка $x_1 = x_2 = 0$ буде стійкою (стійкий вузол). Але з соціально-економічної точки зору $x_1 = x_2 = 0$ означає відсутність як працюючих, так і безробітних. Тобто економічно активне населення відсутнє.

В досліджуваній ситуації міграційні процеси супроводжуються комбінацією додатне-додатне сальдо міграції працюючих-безробітних, тобто стан $x_1 = x_2 = 0$ є нестійким, що цілком природним для ринкової економіки.

Для особливої точки фазового простору $x_2 = -\varepsilon_1/a_{12}$; $x_1 = -\varepsilon_2/a_{21}$ характеристичне рівняння має вигляд:

$$\begin{vmatrix} -k & -\varepsilon_2 a_{12} \\ -\varepsilon_1 a_{21} & -k \end{vmatrix} = k^2 - \varepsilon_1 \varepsilon_2 = 0.$$

Тобто

$$k^2 = \varepsilon_1 \varepsilon_2; k_{1,2} = \pm \sqrt{\varepsilon_1 \varepsilon_2} \quad (10).$$

З огляду на корені (10) характеристичного рівняння особлива точка $x_2 = -\varepsilon_1/a_{12}$; $x_1 = -\varepsilon_2/a_{21}$ буде нестійкою у випадку, коли параметри міграції ε_1 ; ε_2 мають однакові знаки (одночасно додатні або від'ємні). В усіх інших випадках цей особливий стан має характер граничного циклу — кривої, до якої наближається фазова траєкторія двовимірної динамічної системи при автоколиваннях.

Проілюструємо відповідну динаміку із застосуванням пакету моделювання Mathcad [23], використавши, для початку, модельні дані.

Так, нестійка динаміка системи (8) наведена на рисунку 1. При цьому для модельних да-

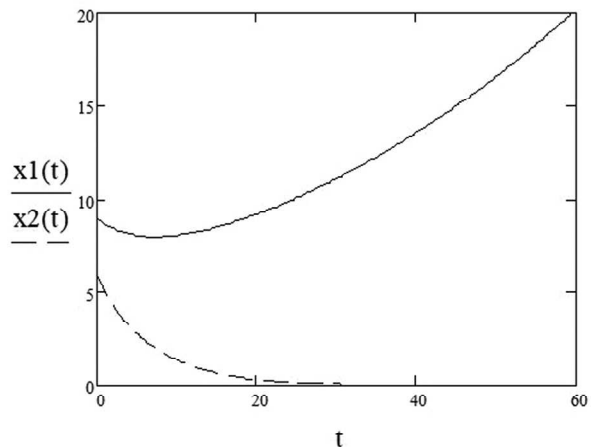


Рис. 1. Динаміка працюючих-безробітних згідно моделі (8): $\varepsilon_1 = 0,02$; $\varepsilon_2 = 0,015$; $a_{12} = -0,01$; $a_{21} = -0,02$; $x_1(0) = 9$ (млн. осіб); $x_2(0) = 6$ (млн. осіб)

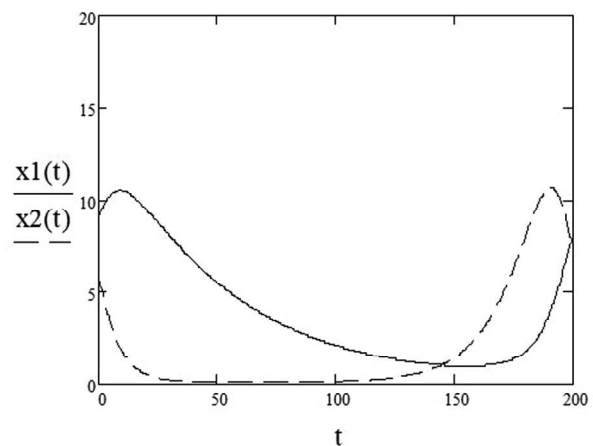


Рис. 2. Динаміка працюючих-безробітних згідно моделі (8): $\varepsilon_1 = -0,02$; $\varepsilon_2 = 0,08$; $a_{12} = 0,01$; $a_{21} = -0,02$; $x_1(0) = 9$ (млн. осіб); $x_2(0) = 4$ (млн. осіб)

них $\varepsilon_1 = 0,02$; $\varepsilon_2 = 0,015$, з огляду на координати особливої точки $x_2 = -\varepsilon_1/a_{12}$; $x_1 = -\varepsilon_2/a_{21}$ та соціально-економічні особливості задачі, згідно з якими x_1 та x_2 не можуть бути від'ємними, параметри a_{12} ; a_{21} мають бути від'ємними.

При різному характері міграції працюючих та безробітних $\varepsilon_1 = -0,02$; $\varepsilon_2 = 0,08$ та, відповідно, показниках конкуренції $a_{12} = 0,01$; $a_{21} = -0,02$ спостерігається коливальна динаміка кількості працюючих та безробітних (див. рис. 2).

Проведемо модельний експеримент з огляду на наявні статистичні дані (див. табл. 2, 3). Згідно з даними таблиці 2 задамо: $x_1(0) = 17$ (млн. осіб); $x_2(0) = 1,8$ (млн. осіб). Згідно з таблицею 3 та введенням припущення: $\varepsilon_1 = -0,06$; $\varepsilon_2 = 0,001$. Для забезпечення координат особливої точки $x_2 = -\varepsilon_1/a_{12}$; $x_1 = -\varepsilon_2/a_{21}$ задаємо $a_{12} = 0,032$; $a_{21} = -0,0006$.

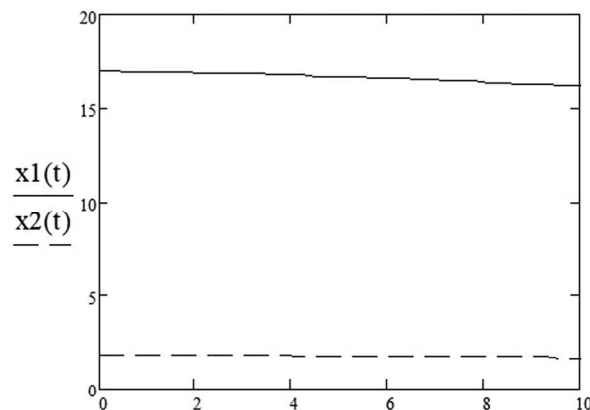


Рис. 3. Динаміка працюючих-безробітних в Україні за 2015–2021 р.р. згідно моделі (8) при $\varepsilon_1 = -0,06$; $\varepsilon_2 = 0,001$; $a_{12} = 0,032$ $a_{21} = -0,0006$; $x_1(0) = 17$ (млн. осіб); $x_2(0) = 1,8$ (млн. осіб)

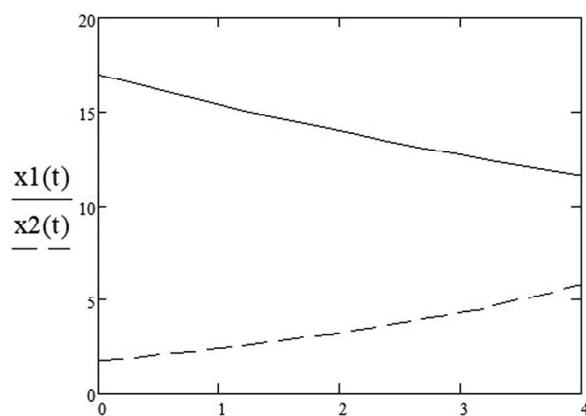


Рис. 4. Динаміка працюючих-безробітних в Україні у 2022 р.р. згідно моделі (8) при $\varepsilon_1 = -0,10$; $\varepsilon_2 = 0,3$; $a_{12} = 0,001$; $a_{21} = -0,0006$; $x_1(0) = 17$ (млн. осіб); $x_2(0) = 1,8$ (млн. осіб)

Динаміка працюючих-безробітних в Україні за 2015-початок 2021 р.р. (період обрано з огляду на відносно стабільну військово-політичну ситуацію в Україні) наведена на рисунку 3.

Порівняння рисунка 3 з динамікою показників зайнятості в Україні за досліджуваний період (див. таблицю 2) дозволяє говорити про адекватне відображення динамічною моделлю (8) досліджуваного процесу.

Слід відзначити помірно-коливальний характер ринку праці в Україні під впливом міграційних процесів в умовах відносно стабільної соціально-економічної ситуації в країні протягом 2015 — початок 2022 р.р.

Початок війни в Україні в 2022 супроводжувався суттєвою зміною міграційного сальдо (–1817737 осіб) та стрімким зростанням безробіття (21,1 %) [21].

Ця ситуація відповідним чином відображається в межах побудованої моделі, що про-

демонстровано на рисунку 4. Слід відзначити, що при відсутності формування відповідної державної політики (збереження параметрів моделі) дисбаланс на ринку праці може призвести до суттєвих негативних наслідків для економіки країни.

ВИСНОВКИ

В статті досліджено сумісну динаміку вплив показників ринку праці України та сальдо міграції. Застосування методів динамічного моделювання дозволило побудувати економіко-математичну модель оцінки причинно-наслідкових зв'язків в межах введених припущень. Модель побудована в межах синергетичного підходу та відображає адитивно-мультиплікативний характер внутрішньої взаємодії. Адекватність моделі підтверджується узгодженістю результатів чисельного експерименту і наявних статистичних даних міграції та безробіття в Україні.

Згідно з проведеним аналізом можна відзначити:

— міграція з позитивним сальдо, яке забезпечується одночасно і працюючими, і безробітними, призводить до нестійкої ситуації на ринку праці, яка супроводжується економічно необґрунтованим збільшенням числа працюючих, що, крім іншого, є наслідком неефективної конкуренцією на ринку праці;

— міграція, при якій сальдо формується різним характером міграції працюючих та безробітних, супроводжується стійким коливальним характером кількості працюючих та безробітних на ринку праці, що, зокрема, пояснюється тим, що ефективна конкуренція на ринку праці, яка призводить до зростання працюючих, може провокувати еміґ-

рацію представників цієї складової ринку праці;

— в умовах відносно стабільної соціально-економічної ситуації в Україні міграційні процеси супроводжуються стійкою помірно-коливальною динамікою на ринку праці, що відповідає показникам 2015—2021 р.р.;

— початок війни в Україні в 2022 характеризується суттєвою зміною міграційного салдо та стрімким зростанням безробіття. Збереження дисбалансу на ринку праці може призвести до суттєвих негативних наслідків для економіки країни.

Проведення подальших досліджень передбачає застосування отриманих результатів для обґрунтування стратегій покращення міграційної політики в Україні.

Література:

1. Вишневецька, А. М., Петренко, К. В. (2022). Вплив глобалізації на міграційні процеси у Світі та Європі. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, 23, 34—39. doi: 10.20535/2307-5651.23.2022.264626
2. Томашук, І., Болтовська, Л. (2022). Міграційні процеси у контексті глобалізації світової економіки. *Економіка та суспільство*, 40. doi: 10.32782/2524-0072/2022-40-50
3. Ovchinnikova, O., Belovsky, C., Khan, O. (2021). Neural Network Forecasting of International Population Migration. In 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 147—152. IEEE.
4. Qiokata, V., Khan, M. G. (2015). Modeling emigration of Fiji's population using Artificial Neural Network. In 2015 2nd Asia-Pacific World Congress on Computer Science and Engineering (APWC on CSE), pp. 1—8. IEEE.
5. Robinson, C., Dilkina, B. (2018). A machine learning approach to modeling human migration. In *Proceedings of the 1st ACM SIGCAS Conference on Computing and Sustainable Societies*, pp. 1—8.
6. Hussain, N. H. M. (2021). Machine learning of the reverse migration models for population prediction: a review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, vol. 12, no.5, pp. 1830—1838.
7. Bai, X., Tsai, W. T., Paul, R., Feng, K., Yu, L. (2002). Scenario-based modeling and its applications. In *Proceedings of the Seventh IEEE International Workshop on Object-Oriented Real-Time Dependable Systems (WORDS 2002)*, pp. 253—260. IEEE.
8. Омелянчик, Д. А. (2013). Агентно-орієнтоване моделювання економіки: особливості, види, проблеми. *Теорія оптимальних рішень*, 9—17.
9. Makarov, V., Bakhtizin, A., Sushko, E. (2020). Agent-based model as a tool for controlling environment of the region. *Journal of the New Economic Association*, 45 (1), 151—171.
10. Billari, F. C., Prskawetz, A. (Eds.). (2003). *Agent-based computational demography: Using simulation to improve our understanding of demographic behaviour*. Springer Science & Business Media.
11. Heiland, F. (2003). The collapse of the Berlin Wall: Simulating state-level East to West German migration patterns. In *Agent-based computational demography: using simulation to improve our understanding of demographic behaviour* (pp. 73—96). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
12. Pablo-Marti, F., Santos, J. L., Kaszowska, J. (2015). An agent-based model of population dynamics for the European regions. *Emergence: Complexity & Organization*, 17 (2).
13. Groen, D. (2016). Simulating refugee movements: Where would you go?. *Procedia Computer Science*, 80, 2251—2255.
14. Rozinat, A., Mans, R. S., Song, M., & van der Aalst, W. M. (2009). Discovering simulation models. *Information systems*, 34 (3), 305—327.
15. Manakov A., Suvorkov P., Stanaitis S. (2017). Simulation of Migration and Forecast of Population in the Baltic Countries by the Year 2096. *Geography and Education: Science Almanac*, 5, 19—39. DOI: 10.15823/ge.2017.2
16. Simon, C., Skritek, B., Veliov, V. M. (2013). Optimal immigration age-patterns in populations of fixed size. *Journal of Mathematical Analysis and Applications*, 405 (1), 71—89.
17. Zhang, W. B. (2013). *Synergetic economics: time and change in nonlinear economics* (Vol. 53). Springer Science & Business Media.
18. Іванов П.В. (2012). Моделювання коливальної компоненти динаміки земельної ренти в межах міста. *Економічний простір*, 60, 152—158.
19. Bramoulle, Y., Saint-Paul, G. (2010). Social networks and labor market transitions. *Labour economics*, 17 (1), 188—195.
20. Огліх В.В., & Заславська Н.М. (2009). Моделювання динаміки розвитку ринку праці за наявності зв'язків між працівниками. *Вісник ДНУ*, Т.17, № 10 (1), 121—128.
21. Державна служба статистики України. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua>
22. Zhang, Z. (1992). *Qualitative theory of differential equations* (Vol. 101). American Mathematical Soc.

23. Maxfield, B. (2006). Engineering with Mathcad: using Mathcad to create and organize your engineering calculations. Elsevier.

References:

1. Vishnevskaya, A. M., and Petrenko, K. V. (2022), "Impact of globalization on migration processes in the World and Europe", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, vol. 23, pp. 34—39. doi: 10.20535/2307-5651.23.2022.264626

2. Tomashuk, I., and Boltovska, L. (2022), "Migration processes in the context of globalization of the world economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-50>

3. Ovchynnikova, O., Belovsky, C., and Khan, O. (2021), "Neural Network Forecasting of International Population Migration", In 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), pp. 147—152.

4. Qiokata, V., and Khan, M. G. (2015), "Modeling emigration of Fiji's population using Artificial Neural Network", In 2015 2nd Asia-Pacific World Congress on Computer Science and Engineering (APWC on CSE), pp. 1—8.

5. Robinson, C., and Dilkina, B. (2018, June), "A machine learning approach to modeling human migration", In Proceedings of the 1st ACM SIGCAS Conference on Computing and Sustainable Societies, pp. 1—8.

6. Hussain, N. H. M. (2021), "Machine learning of the reverse migration models for population prediction: a review", *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, vol. 12, no. 5, pp. 1830—1838.

7. Bai, X., Tsai, W. T., Paul, R., Feng, K., and Yu, L. (2002), "Scenario-based modeling and its applications", In Proceedings of the Seventh IEEE International Workshop on Object-Oriented Real-Time Dependable Systems. (WORDS 2002), pp. 253—260.

8. Omelyanchuk, D. A. (2013), "Agent-oriented modeling of the economy: features, types, problems", *Teoriia optymalnykh rishen*, pp. 9—17.

9. Makarov, V., Bakhtizin, A., and Sushko, E. (2020), "Agent-based model as a tool for controlling environment of the region", *Journal of the New Economic Association*, vol. 45, no. 1, pp. 151—171.

10. Billari, F. C., and Prskawetz, A. (2003), *Agent-based computational demography: Using simulation to improve our understanding of demographic behaviour*, Springer Science & Business Media, Berlin, Germany.

11. Heiland, F. (2003), "The collapse of the Berlin Wall: Simulating state-level East to West German migration patterns", In *Agent-based computational demography: using simulation to improve our understanding of demographic behaviour*, pp. 73—96, Physica-Verlag HD, Heidelberg, Germany.

12. Pablo-Marti, F., Santos, J. L., and Kaszowska, J. (2015), "An agent-based model of population dynamics for the European regions", *Emergence: Complexity & Organization*, vol. 17, no. 2.

13. Groen, D. (2016), "Simulating refugee movements: Where would you go?", *Procedia Computer Science*, vol. 80, pp. 2251—2255.

14. Rozinat, A., Mans, R. S., Song, M., and van der Aalst, W. M. (2009), "Discovering simulation models", *Information systems*, vol. 34 (3), pp. 305—327.

15. Manakov A., Suvorkov P., and Stanaitis S. (2017), "Simulation of Migration and Forecast of Population in the Baltic Countries by the Year 2096", *Geography and Education: Science Almanac*, vol. 5, pp. 19—39. DOI: 10.15823/ge.2017.2

16. Simon, C., Skritek, B., and Veliov, V. M. (2013), "Optimal immigration age-patterns in populations of fixed size", *Journal of Mathematical Analysis and Applications*, vol. 405, no. 1, pp. 71—89.

17. Zhang, W. B. (2013), *Synergetic economics: time and change in nonlinear economics* (Vol. 53), Springer Science & Business Media, Berlin, Germany.

18. Ivanov R.V. (2012), "Modeling the fluctuating component of land rent dynamics within the city", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 60, pp. 152—158.

19. Bramouille, Y., & Saint-Paul, G. (2010), "Social networks and labor market transitions", *Labour economics*, vol. 17, no. 1, pp. 188—195.

20. Oglii V.V., and Zaslavskaya N.M. (2009), "Modeling the dynamics of labor market development in the presence of connections between employees", *Visnyk DNU*, Vol. 17, no. 10 (1), pp. 121—128.

21. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 15 July 2024).

22. Zhang, Z. (1992), *Qualitative theory of differential equations* (Vol. 101), American Mathematical Soc., Providence, USA.

23. Maxfield, B. (2006), *Engineering with Mathcad: using Mathcad to create and organize your engineering calculations*, Elsevier, Amsterdam, Netherlands.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2024 р.