

АГРОСВІТ

№24 грудень 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

Грибчук 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

№ 24 грудень 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 позиції авторів публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 17.12.24 р.

Підписано до друку 17.12.24 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 19.0

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1712/1.

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.

№ 24 грудень 2024 р.

У НОМЕРІ:

Дребот О. І., Добряк Д. С., Паляничко Н. І., Сахарнацька Л. І.

Наукові засади створення державного реєстру деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення 4

Ігнатенко М. М., Красноруцький О. О., Новак Н. П.

Удосконалення інститутів та адміністрування соціальної відповідальності аграрних підприємств 13

Мармуль А. О., Перчук О. В., Девко С. Т., Вовченко Р. С.

Удосконалення обліку та адміністрування податків аграрних підприємств засобами внутрішньогосподарського контролю та аудиту 22

Чуприна Н. М., Кучкова О. В., Журавель В. В., Доценко Г. Є., Худомака М. А.

PR, реклама і промислова екологія: інтеграція для сталого розвитку 30

Марценюк Л. В., Махінько І. В.

Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства 40

Бреус С. В., Хомич С. В.

Конкурентний потенціал підприємств агропромислової сфери України: проблеми та перспективи 45

Кундицький О. О., Федоришин І. І., Кондрацький Р. В.

Бізнес-тренінг як захід вдосконалення системи управління розвитком працівників у сучасній компанії та оцінка його ефективності 54

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Зозуля Ю. А.

Удосконалення обліку та аудиту розрахунків з підзвітними особами та вплив аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості на макроекономічні показники економічної теорії 59

Тульчинська С. О., Шашин О. Ю.

Впровадження антисипативних методів в управління ризиками на виробничих підприємствах 67

Могилова А. Ю., Радєв Б. Ю.

Генезис та сучасні тенденції розвитку маркетингу в банку 73

Качула С. В., Дудка С. В.

Інновації як основа стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств 79

Аранович Ю. В., Сокурєнко П. І., Валентієва О. В., Чалапко Л. Д.

Інноваційні підходи до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи: виклики та можливості для управління персоналом 88

Дергалюк М. О.

Розвиток підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки 95

Великоіваненко Г. І., Ткач О. В.

Математична модель економічних процесів протиерозійної меліорації ґрунтів 103

Тибінка Г. І., Кузь Т. Р., Бобров Д. Ю.

Впровадження програм навчання та розвитку культурної компетентності працівників сучасної компанії 110

Терещенко І. О., Гринь О. Е., Уткін М. С., Артеменко О. Ю.

Особливості маркетингових комунікацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств АПК в кризових умовах 115

Стойко А. С., Губиш О. А., Новічевський Р. А.

Заходи оптимізації системи управління персоналом у сучасній компанії 121

Губиш Т. А., Ряшко О. Я., Творидло Н. І.

Концептуальні основи симптоматичної діагностики експортно-імпоротної діяльності підприємства 125

Пліско В. Р.

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану 130

Барцзовський С. Т.

Особливості визначення ефективності реклами в харчовій промисловості 135

Скуратов О. С.

Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств та напрями його удосконалення 140

Баранова Ю. Г.

Інтегрована звітність аграрних підприємств у контексті задоволення інтересів стейкхолдерів: структура та перспективи розвитку 152

CONTENTS:

<u>Drebot O., Dobriak D., Palianychko N., Sakharnatska L.</u> SCIENTIFIC FOUNDATIONS FOR THE ESTABLISHMENT OF A STATE REGISTER OF DEGRADED AND LOW-PRODUCTIVE AGRICULTURAL LANDS	4
<u>Ihnatenko M., Krasnorutskyi O., Novak N.</u> IMPROVING INSTITUTIONS AND ADMINISTRATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	13
<u>Marmul L., Perchuk O., Devko S., Vovchenko R.</u> IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND TAX ADMINISTRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BY MEANS OF INTERNAL CONTROL AND AUDIT	22
<u>Chupryna N., Kuchkova O., Zhuravel V., Dotsenko H., Khudomaka M.</u> PR, ADVERTISING AND INDUSTRIAL ECOLOGY: INTEGRATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT	30
<u>Martseniuk L., Makhin'ko I.</u> FEATURES OF THE FORMATION OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEMS	40
<u>Breus S., Khomych S.</u> COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES IN UKRAINE'S AGRO-INDUSTRIAL SECTOR: PROBLEMS AND PROSPECTS	45
<u>Kundytskyi O., Fedoryshyn I., Kondratskyi R.</u> BUSINESS TRAINING AS A MEASURE FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPANY AND ASSESSING ITS EFFICIENCY	54
<u>Melikhova T., Melikhov Ye., Zozulia Yu.</u> IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND AUDITING OF SETTLEMENTS WITH ACCOUNTABLE PERSONS AND THE INFLUENCE OF THE ANALYSIS OF RECEIVABLES AND PAYABLES ON MACROECONOMIC INDICATORS OF ECONOMIC THEORY	59
<u>Tulchynska S., Shashyn O.</u> IMPLEMENTATION OF ANTISYMPATHETIC METHODS IN RISK MANAGEMENT AT MANUFACTURING ENTERPRISES	67
<u>Mohylova A., Radev B.</u> GENESIS AND CURRENT TRENDS IN MARKETING DEVELOPMENT OF THE BANK	73
<u>Kachula S., Dudka S.</u> INNOVATION AS THE BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	79
<u>Aranovich Ju., Sokurenko P., Valentiieva O., Chalapko L.</u> INNOVATIVE APPROACHES TO MOTIVATING AND RETAINING TALENT IN HYBRID WORK ENVIRONMENTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR HR MANAGEMENT	88
<u>Derhaliuk M.</u> DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY	95
<u>Velykoivanenko G., Tkach O.</u> THE MATHEMATICAL MODEL OF THE ECONOMIC PROCESSES OF ANTI-EROSION SOIL AMELIORATION	103
<u>Tybinka H., Kuzj T., Bobrov D.</u> IMPLEMENTATION OF PROGRAMS OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF CULTURAL COMPETENCE OF EMPLOYEES OF A MODERN COMPANY	110
<u>Tereshchenko I., Hryn O., Utkin M., Artemenko O.</u> PECULIARITIES OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE FORMATION OF COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS	115
<u>Stojko A., Gubysh O., Novichevskyj R.</u> MEASURES FOR OPTIMIZING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE MODERN COMPANY	121
<u>Gubysh T., Ryashko O., Tvorydlo N.</u> CONCEPTUAL BASIS OF SYMPTOMATIC DIAGNOSTICS OF EXPORT-IMPORT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE	125
<u>Plisko V.</u> INFLUENCE OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT ON THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF ENTERPRISES	130
<u>Barshchovsky S.</u> FEATURES OF DETERMINING THE EFFICIENCY OF ADVERTISING IN THE FOOD INDUSTRY	135
<u>Skuratov O.</u> LEGAL SUPPORT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AND DIRECTIONS FOR ITS IMPROVEMENT	140
<u>Baranova Yu.</u> INTEGRATED REPORTING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MEETING THE INTERESTS OF STAKEHOLDERS: STRUCTURE AND DEVELOPMENT PROSPECTS	152

УДК 502.504.332.3.

О. І. Дребот,

д. е. н., професор, академік НААН, директор,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2681-1074>

Д. С. Добряк,

д. е. н., професор, чл.-кор. НААН, головний науковий співробітник,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2360-3520>

Н. І. Паляничко,

д. е. н., старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник,
Інститут агроекології і природокористування НААН
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2230-9634>

Л. І. Сахарнацька,

к. е. н., старший дослідник, доцент кафедри економіки, підприємництва і торгівлі,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5863-4917>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.4

НАУКОВІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ ДЕГРАДОВАНИХ І МАЛОПРОДУКТИВНИХ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

O. Drebot,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of NAAS, Director,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

D. Dobriak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of NAAS,
Chief Researcher, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

N. Palianychko,

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher,
Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

L. Sakharnatska,

PhD in Economics, Senior researcher, Associate Professor of the Department
of Economics, Entrepreneurship and Trade, Uzhgorod National University

SCIENTIFIC FOUNDATIONS FOR THE ESTABLISHMENT OF A STATE REGISTER OF DEGRADED AND LOW-PRODUCTIVE AGRICULTURAL LANDS

Стаття присвячена обґрунтуванню наукових засад створення Державного реєстру деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення як складової Державного земельного кадастру України. Визначено основні причини деградації ґрунтів, зокрема через інтенсивне та нераціональне використання земельних ресурсів. Розкрито екологічні та економічні наслідки цих процесів. Виявлено відсутність системної інформації про деградовані землі, що обмежує можливості їхньої раціональної консервації та рекультивації. Відсутність актуальної

інформації про деградовані та малопродуктивні землі у Державному земельному кадастрі обмежує розробку і реалізацію заходів щодо їхнього відновлення. Запропоновано методологічні підходи до створення реєстру, акцентуючи на необхідності просторової систематизації даних для забезпечення сталого землекористування. Впровадження такого реєстру дозволить забезпечити органи державної влади, землекористувачів та наукову спільноту необхідними даними для прийняття науково обґрунтованих рішень у сфері землекористування, зокрема консервації, рекультивції або трансформації, зменшенню екологічного навантаження. Результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до створення Державного реєстру деградованих і малопродуктивних земель, що є ключовим етапом задля забезпечення сталого розвитку землекористування.

The article substantiates the scientific foundations for the creation of the State Register of Degraded and Low-Productive Agricultural Lands as a component of the State Land Cadastre of Ukraine. The main causes of soil degradation are identified, in particular due to intensive and irrational use of land resources. The ecological and economic consequences of these processes are revealed. The lack of systematic information on degraded lands is revealed, which limits the possibilities of their rational conservation and reclamation. The lack of up-to-date information on degraded and low-productivity lands in the State Land Cadastre limits the development and implementation of measures for their restoration. Methodological approaches to the creation of the register are proposed, emphasizing the need for spatial systematization of data to ensure sustainable land use. The implementation of such a register will provide state authorities, land users and the scientific community with the necessary data for making scientifically sound decisions in the field of land use, in particular conservation, reclamation or transformation, and reducing environmental load. The main principles on which the creation of a register of degraded and unproductive lands should be based should be the principles of transparency, publicity, reliability, documentation, unity of the methodology for developing and maintaining the State Register, public accessibility and openness of data. The implementation of this process requires the development of an appropriate state program, which should be based on the results of a large-scale soil survey of the land fund. After such a survey, an accurate inventory of degraded and unproductive lands can be carried out, which will allow to restore order in the use of these territories and take effective measures for their restoration. The results of the study emphasize the importance of a comprehensive approach to the creation of the State Register of Degraded and Low-Productive Lands, which is a key stage in ensuring sustainable land use development.

Ключові слова: деградовані землі, малопродуктивні землі, Державний земельний кадастр, ґрунтова деградація, сталий розвиток.

Key words: degraded lands, low-productive lands, State Land Cadastre, soil degradation, sustainable development.

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

Земельний фонд України характеризується двома протилежними аспектами: значною часткою родючих чорноземів у ґрунтовому покриві та поширенням процесів деградації ґрунтів, що охоплюють майже всю територію країни. Основними чинниками деградації ґрунтів виступають ті, що пов'язані з інтенсивним і нераціональним використанням земельних ресурсів. Надмірне антропогенне навантаження на земельні ресурси призводить до інтенсифікації ряду негативних процесів, се-

ред яких особливо виразно проявляється ерозія ґрунтів. Це зумовлено ігноруванням екологічної придатності земель для вирощування таких сільськогосподарських культур, як соняшник, кукурудза на зерно, ріпак та інші культури. Наслідком цього є суттєве погіршення стану агроландшафтів, зокрема через руйнування найродючіших шарів ґрунту, основним компонентом якого є гумус. Деградація агроландшафтів не обмежується лише ерозійними процесами. Повсюдно спостерігається зниження вмісту гумусу в ґрунтах, обумовлене незбалансованим внесенням і винесенням органічних речовин, а також погіршення їх фізичних та фізико-хімічних вла-

стивостей. Особливо загострилися ці проблеми у період воєнних дій, що супроводжується катастрофічним рівнем забруднення земель важкими металами, токсичними хімічними сполуками, а також ущільненням ґрунту внаслідок використання важкої техніки. У зв'язку з цим сучасний стан деградованих і малопродуктивних земель, які є важливою складовою агроландшафтів, потребує науково обґрунтованих заходів для забезпечення сталого розвитку землекористування, спрямованого на покращення екологічних умов. Це підкреслює необхідність створення та впровадження Державного реєстру деградованих і малопродуктивних земель як ключового елемента Державного земельного кадастру України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання використання та охорони деградованих і малопродуктивних земель є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, серед яких Бабміндра Д.І. [1], Булигін С.Ю. [2], Добряк Д.С. [1; 3], Євсюков Т.О. [4; 5], Канаш О.П. [1; 5], Ковальчук І.І. [4], Кузін Н.В. [3], Мартин А.Г. [5] та інші. Вітчизняними науковцями було розроблено та обґрунтовано наукові підходи до визначення ступеня деградованості й малопродуктивності земель, а також окреслено можливі напрями їх подальшого раціонального використання. Ці підходи знайшли відображення у нормативно-правових актах України, формуючи підґрунтя для вдосконалення законодавчого регулювання у сфері земельних відносин. Втім, у наукових працях переважно зосереджується увага на розробці теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо створення та ведення реєстрів особливо цінних земель, територіальних зон, земельних ділянок, а також іншого нерухомого майна і правовстановлюючих документів. Зокрема, сучасні дослідження спрямовані на обґрунтування концепцій, методологічних підходів і алгоритмів створення Державного реєстру особливо цінних земель та його інтеграцію в кадастрово-реєстраційну систему України [4].

Водночас, питання формування інформаційної бази даних про деградовані та малопродуктивні землі, їх систематизація та облік залишаються недостатньо вивченими. Такий інформаційний вакуум негативно позначається на розвитку сталого землекористування та збалансованого природокористування, підкреслюючи необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні створення Державного реєстру деградованих та малопродуктивних земель як важливої складової Державного земельного кадастру.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розуміння природи руйнації ландшафтних систем необхідно дослідити сутність та складові агроландшафтів. Природні ландшафти представляють собою самодостатні та саморегульовані відкриті термодинамічні системи з прямими та зворотними зв'язками між компонентами, сталість, спрямованість та швидкість розвитку яких визначаються надходженням сонячної енергії та умовами зволоження (2, с. 6). Проте, у процесі сільськогосподарського освоєння територій відбувається порушення принципів, системності та закономірностей формування і функціонування агроландшафтів.

Забезпечення екологічно безпечного землекористування вимагає глибокого вивчення екологічних характеристик територій у межах усіх регіонів країни. У цьому контексті необхідно чітко визначити площі орнопридатних земель для кожного природно-сільськогосподарського району з їх подальшою класифікацією за придатністю для вирощування основних сільськогосподарських культур. Це дозволить не лише визначити орнопридатні площі, але й ідентифікувати території, що належать до деградованих і малопродуктивних земель.

Загальновідомо, що ґрунти, показники деградації і низької родючості яких перевищують порогові значення, використовувати екологічно шкідливо і економічно збитково. Так, щорічні збитки від основних видів ґрунтової деградації становлять близько 40—50 млрд. гривень, у тому числі за рахунок незбалансованих втрат гумусу і поживних речовин — 23—28 млрд. гривень; від недобору продукції та втрат ґрунту через ерозію — 17—22 млрд. гривень [6].

За даними Національного наукового центру "Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О.Н. Соколовського" в Україні значно поширені малопродуктивні (піщані, еродовані, кислі, засолені, солонцеві), деградовані (до 10—12 млн га) і техногенно забруднені ґрунти (до 20% від площі ріллі), які потребують проведення заходів з охорони і відтворення родючості ґрунтів. Нині під впливом воєнних дій перебуває понад 15 млн га земель, де поширені

процеси механічної, хімічної, фізичної, фізико-хімічної та біологічної деградації земель [7]. Понад 500 тис. га деградованих, малопродуктивних та техногенно забруднених земель в Україні підлягають консервації, 143 тис. га порушених земель потребують рекультивації, 294 тис. га малопродуктивних угідь — поліпшення [8]. Виведення деградованих і малопродуктивних земель зі складу орних та трансформація їх в інші земельні угіддя дозволить збільшити коефіцієнт екологічної стабільності території, що сприятиме збалансуванню екологічних, економічних і соціальних факторів розвитку регіонів [9]. Водночас, за 25 років земельної реформи так і не вдалося вивести з обробітку деградовані землі. Не вдалося і сформува-ти в державі єдину інформаційну базу про такі землі з їх просторовою диференціацією. Деградовані землі продовжують перебувати, у переважній більшості, в приватній власності громадян і використовуються у сільськогосподарському виробництві.

За останніх 30 років вміст гумусу в середньому по Україні зменшився з 3,36 % до 3,07%. І на сьогодні серед обстежених площ сільськогосподарських угідь в Україні переважають ґрунти з середнім підвищеним вмістом гумусу (табл. 1). Ґрунти з високим і дуже високим вмістом гумусу становлять 20,3%, із низьким і дуже низьким — 17,9%. За останні 5 років показник зменшився в 10 областях. Найбільші зміни відбулися в ґрунтах Херсонської Хмельницької, Одеської й Кіровоградської областей [10].

В Україні проведено ґрунтові дослідження, спрямовані на класифікацію земель за придатністю для сільськогосподарського використання, а також розроблено наукові підходи до консервації деградованих і малопродуктивних земель як складової системи заходів з ренатуралізації довкілля. Наразі деградовані й малопродуктивні ґрунти безпідставно включено до складу орних земель, що становлять понад 15 % (5,1 млн га) їх загальної площі. Використання таких земель без урахування екологічних наслідків спричиняє щорічні економічні збитки, оскільки витрати на їх обробіток не покриваються отриманими врожайми [1].

В умовах, коли деградовані та малопродуктивні землі продовжують використовуватися в українському агробізнесі, а ефективні механізми їх виведення з інтенсивного землекористування відсутні, особливої уваги потребує розв'язання цієї проблеми з боку органів державної влади, що здійснюють контроль за станом використання земельних ресурсів. Для забез-

Таблиця 1. Структура ґрунтів України за вмістом гумусу за результатами 11-го туру агрохімічного обстеження (2016–2020 рр.), %

Характеристика ґрунтів за показником умісту гумусу	Показник умісту гумусу, %	Частка у загальній площі, %
Дуже низький	<1,1	1,8
Низький	1,1-2,0	16,1
Середній	2,1-3,0	29,0
Підвищений	3,1-4,0	32,8
Високий	4,1-5,0	17,7
Дуже високий	>5,0	2,6
У середньому по Україні	3,07	100,0

Джерело: сформовано авторами за даними [10].

печення ефективного управління земельними та іншими природними ресурсами, включаючи деградовані й малопродуктивні землі, а також для розробки комплексу ґрунтозахисних заходів і механізмів екологічного стимулювання власників і землекористувачів до раціонального використання та охорони ґрунтів, необхідно мати просторово організовані, регіонально систематизовані дані. Такі дані повинні містити інформацію про кількісний і якісний стан земель сільськогосподарського призначення, включаючи деградовані та малопродуктивні ділянки, що дозволить розробляти й впроваджувати ефективні заходи для збереження та відновлення ґрунтових ресурсів.

Одним із ключових завдань у цьому напрямі є розробка методології створення бази даних деградованих і малопродуктивних земель (ДіМЗ) та формування їх реєстру. Необхідність цього обумовлена низкою важливих чинників:

- загостренням екологічних проблем у природокористуванні, включаючи постійні втрати земельних ресурсів через негативні наслідки господарської діяльності. Серед основних проблем — скорочення загальної площі сільськогосподарських угідь, зменшення площі зрошуваних і осушених земель, погіршення їх меліоративного стану, втрати гумусу орних земель, забруднення ґрунтів важкими металами та іншими токсичними матеріалами. Особливої актуальності ці питання набули в умовах агресивної війни російської федерації проти України;

- відсутністю актуальної та достовірної інформації про деградовані й малопродуктивні землі в структурі Державного земельного кадастру, а також документації, що відображає їх параметри стану та використання;

- необхідністю забезпечення органів державної влади, місцевого самоврядування,

підприємств, установ, організацій та громадян інформацією про ДіМЗ. Це сприятиме ухваленню науково обґрунтованих рішень щодо їх подальшого використання, зокрема через консервацію (реабілітацію), трансформацію або застосування інших механізмів.

Таким чином, розробка теоретико-методологічних засад створення реєстру деградованих і малопродуктивних земель, його впровадження та підтримка в актуальному стані є важливим науковим і практичним завданням. Разом з тим теоретичне обґрунтування та практичне втілення ідеї з формування реєстру ДіМЗ на різних його рівнях не здійснюється, не дивлячись на необхідність відображення інформації про ці землі, що передбачено Порядком ведення Державного земельного кадастру [11]. Законодавче закріплення необхідності та обов'язковості консервації деградованих і малопродуктивних земель в Україні було здійснене ще у 2001 році в Земельному кодексі України (ст. 172) [12]. Згодом відповідні положення були доповнені законами України "Про охорону земель" (ст. 51) [13] та "Про землеустрій" (ст. 54) [14]. Водночас у Державному земельному кадастрі відсутня актуальна, достовірна та узагальнена інформація щодо деградованих і малопродуктивних земель як на державному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, не вистачає сучасних даних про просторове поширення, площі цих земель, їхню належність до відповідних агропромислових груп ґрунтів і їхніх модифікацій. Також бракує точних відомостей про власників і користувачів (у тому числі орендарів) земельних ділянок, на яких зосереджені ґрунти, схильні до деградації, а також про природні умови, що сприяють прояву та розвитку деградаційних процесів. Це свідчить про гостру потребу у впровадженні системи державного обліку таких земель для їх належної охорони.

Державні реєстри виконують ключову функцію у забезпеченні органів виконавчої влади інструментами обліку об'єктів, які підлягають реєстрації. Термін "реєстр" походить від латинського слова *regestra* (список, перелік) і використовується для позначення форми результату реєстрації певних об'єктів або документів. Такий реєстр представляє собою базу даних, упорядковану за встановленою формою, що містить необхідну інформацію про об'єкти реєстрації та підтверджується відповідним державним органом [4, 15].

До Державного земельного кадастру вносяться такі дані про землі у межах державного кордону, як відомості про землі в межах адміністративного територіальних одиниць (Авто-

номної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, районів, міст, селищ, сіл, районів у містах) та за їх межами (у частині, що характеризують такі землі з урахуванням їх місцезнаходження); інформація про характеристики якості ґідь (в цілому і за окремими контурами), а саме: відмітки висот у Балтійської системі висоти, горизонталі рельєфу, інших характеристики рельєфу (яри, кручі, скелі, урвища), висота перерізу рельєфу, кути крутизни схилів; належність до ареалів певних ґрунтів, їх агропромислових груп; вміст гумусу; результати агрохімічних обстежень; наявність негативних ознак (засоленість, заболоченість, еродованість, зсуви, обвали, карстоутворення, підтоплення, скелетність, забрудненість радіонуклідами, хімічними чи біологічними речовинами, вірусами ґрунтів і рослин, деградованість, малопродуктивність тощо), а також про документи, на підставі яких визначено характеристики якості ґідь (назва, дата та номер рішення про затвердження відповідної документації, найменування органу, що його прийняв у разі, коли така документація затверджується) електронні копії таких документів [5].

Враховуючи вищевикладене, реєстр являє собою систематизовані за встановленою формою бази даних і відомостей про об'єкти, які підлягають державній реєстрації. У даному випадку таким буде виступати ДіМЗ. Наразі в Україні сформовані законодавчі передумови для створення на рівні держави земельних реєстрів, що дозволить здійснювати посилений контроль за об'єктами або ж явищами, які підлягають реєстрації. На такі реєстри покладено відповідне забезпечення та функціонування та обслуговування. Функціонування державних реєстрів здійснюється, як правило, за рахунок бюджетних коштів із забезпеченням необхідних вимог захисту баз даних від несанкціонованого доступу, а також із визначенням порядком надання цих даних органам державної влади та зацікавленим особам у випадках, передбачених законодавством [5].

Інтеграція ДіМЗ до Публічної кадастрової карти України (ПМК) має стати ключовим інструментом для поширення інформації про стан деградованих і малопродуктивних земель. Відображення ДіМЗ на ПМК сприятиме:

— агробізнесу у виборі земель, придатних для ефективного використання, та уникненню залучення деградованих і малопродуктивних ділянок;

— контролюючим органам у здійсненні нагляду за дотриманням спеціального режиму ви-



Рис. 1. Принципи формування реєстру деградованих і малопродуктивних земель

Джерело: за дослідженнями авторів.

користання цих земель та розробці механізмів їх виведення зі складу орних земель;

— трансформації деградованих ділянок в інші категорії земельних угідь, зокрема для природоохоронних чи відновлювальних цілей.

Відомості з реєстру ДіМЗ мають бути відкритими і загальнодоступними. Безумовно, вони повинні належати до відомостей, які не становлять державної таємниці, і надаватися будь-якій фізичній та юридичній особі органом, що здійснює державну реєстрацію прав на земельну ділянку. Запровадження такого підходу забезпечить підвищення ефективності управління земельними ресурсами та сприятиме сталому розвитку землекористування.

Аналізуючи відповідні напрямлення про створення реєстрів земельних ресурсів, можна сформулювати методологічні підходи щодо реєстру ДіМЗ, які повинні базуватися на певних принципах і засадах. Вони передбачають обґрунтування відповідних критеріїв та методів формування реєстру. Методологія створення реєстру ДіМЗ розглядається як система, що поєднує принципи, дослідницькі підходи та компоненти теоретичних рівнів ведення реєстру. Досліджуючи проблему формування реєстру ДіМЗ, слід зауважити, що головним принципами, на яких повинно базуватися створення цього реєстру, мають виступати принципи прозорості, публічності, достовірності, документованості, єдності методології розробки і ведення Державного реєстру, загальнодоступності та відкритості даних. (Рис. 1).

Зміст принципу прозорості полягає у підвищенні рівня комунікації органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадськістю щодо забезпечення громадян інформацією про ДіМЗ та рішення, які приймаються щодо управління та користування цими землями. Принцип відкритості передбачає відсутність у даних про контури, площу, якість інформації, що містить державну або комерційну таємницю. Принцип публічності передбачає надання інформації, що міститься в реєстрі, у відповідь на запит про дані від зацікавлених громадян, юридичних осіб, установ, організацій тощо. Його зміст включає обов'язкове опублікування картографічних матеріалів, що відображає розміщення ДіМЗ, їхні кількісні, якісні, оцінні та обмежуючі показники. Важливу роль відіграє принцип достовірності, зміст якого полягає в об'єктивності інформації про ДіМЗ, яка міститься в реєстрі. Вхідні дані про землі, які вносяться до реєстру, повинні ретельно перевірятися на предмет їх належності до ДіМЗ, а вихідна інформація реєстру повинна гарантувати об'єктивність даних. Принцип документальності означає, що внесена інформація про ДіМЗ до реєстру, або ж змін до раніше зареєстрованих даних, здійснюється лише на підставі відповідних офіційних документів, які передбачають внесення цієї інформації або її зміну. Принцип єдності методології створення і ведення реєстру ДіМЗ обумовлений застосуванням єдиних методичних підходів до формування реєстру ДіМЗ та підтримки його в актуально-

му стані незалежно від територіального розташування земель.

До основоположних методологічних підходів, на основі яких розробляється реєстр ДіМЗ, потрібно віднести: класичні (генетичний, порівняльний, еволюційний) підходи; неокласичні (системний, екологічний, моделювання, глобалістський, інформаційний) підходи; постнеокласичні (екоеволюційний, ноосферулогічний, синергетичний) підходи.

Враховуючи сучасний стан вирішення вказаної проблеми, головними методами формування і створення реєстру ДіМЗ повинні стати: емпіричні (укладання протоколів спостереження, вивчення фактів, матеріалів); аналізу (визначення суттєвих рис ДіМЗ, що дозволить встановлювати та виділяти його складові); систематизація (зведення окремих даних про ДіМЗ в єдину упорядковану Систему реєстру); індукції і дедукції (метод індукції сприятиме узагальненню матеріалів про ДіМЗ за дослідницьким прийомом "районування знизу", а метод дедукції від відповідатиме прийому "районування зверху"); синтезу (комплексний і всебічний аналіз ДіМЗ забезпечуватиме одержання нових знань про них, що синтезовані за найважливішими рисами); теоретичного узагальнення (абстрагування специфічних просторових ознак ДіМЗ).

Створення реєстру ДіМЗ тісно пов'язано з вирішенням проблеми екобезпечного використання та охорони земель, моніторингом їх стану, вирішенням управлінських завдань у сфері землекористування та охорони довкілля.

Враховуючи багатоплановість і комплексність, формування реєстру ДіМЗ повинно відбуватися поступово, а саме:

1) створення великомасштабної електронної ґрунтового-географічної бази даних (на основі раніше розроблених картограм агровирибних груп ґрунтів на території сільських громад);

2) формування єдиного реєстру ґрунтів України з оціночними характеристиками за придатністю до вирощування основних сільськогосподарських культур та структурою і ступенем їх деградації;

3) висвітлення та оприлюднення інформації про ДіМЗ через офіційний портал, що сприятиме прийняттю науково обґрунтованих рішень щодо подальшого їхнього використання, трансформації та охорони;

4) забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування, зацікавлених підприємств, установ та організацій, громадян інформацією про ДіМЗ.

Створення реєстру ДіМЗ дозволить розв'язувати такі завдання:

— одержання актуальних, достовірних і різнобічних даних про деградовані і малопродуктивні землі, їх кількісний і якісний стан, динаміку господарського використання, а також надання цієї інформації органам виконавчої влади і місцевого самоврядування, зацікавленим установам, організаціям, фізичним та юридичним особам;

— формування і регулярне оновлення інформацією аналітичної бази даних про ДіМЗ;

— залучення даних реєстру ДіМЗ для розроблення науково обґрунтованих заходів із вилученням цих земель з інтенсивного сільськогосподарського використання та їх охорони з метою формування збалансованого природокористування;

— проведення державного і громадського контролю за станом земель, зокрема використанням деградованих і малопродуктивних земель.

Реєстр ДіМЗ забезпечуватиме органи державної влади та місцевого самоврядування, фізичні та юридичні особи не лише достовірною інформацією про земельні ділянки з ДіМЗ, їх власників, користувачів (у тому числі орендарів), а також про обмеження, обтяження, пов'язані з господарським використанням ДіМЗ.

Розроблення реєстру ДіМЗ — важливий і нагальний захід на часі, що забезпечуватиме науково обґрунтоване використання і охорону деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення в умовах постійного зростаючого антропогенного навантаження на земельні ресурси. Слід наголосити, що в умовах великомасштабного вторгнення рф проти України значно збільшується антропогенне навантаження на земельні ресурси, суттєво погіршується їх якісний стан, збільшуються площі ДіМЗ. Безумовно, що формування реєстру ДіМЗ і його функціонування необхідно здійснювати після закінчення війни та проведення масштабного ґрунтового обстеження, особливо тимчасово окупованих територій. Отже, реєстр ДіМЗ буде важливою складовою інформативних ресурсів Держгеокадастру.

Формування та функціонування реєстру ДіМЗ гарантуватиме офіційність, достовірність, актуальність і повноту даних про кількість і якість цих земель, слугуватиме важливим засобом соціально-економічного розвитку держави, вдосконалення системи управління земельними ресурсами, у тому числі деградо-

ваними і малопродуктивними землями сільськогосподарського призначення. Запропоновані підходи до розроблення Державного реєстру ДіМЗ можуть стати важливим кроком, який дозволить посилити контроль держави за використанням та охороною не тільки таких земель, а й створення сприятливого навколишнього життєдіяльності середовища.

Застосування програмно-цільового підходу для вирішення проблем формування єдиного реєстру ДіМЗ дозволить не тільки зберегти накопичений потенціал інформації про земельний фонд України, а й сприятиме створенню достовірного джерельного реєстру ДіМЗ щодо гармонізації сфери земельно-майнових відносин з метою підвищення ефективності використання земельних ресурсів, захисту прав на нерухоме майно, зниження адміністративних бар'єрів і розширення бази оподаткування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Деградація ґрунтів в Україні досягла масштабів, які загрожують не тільки екологічній стабільності агроландшафтів, але й економічній ефективності сільськогосподарського виробництва. Відсутність актуальних даних про деградовані та малопродуктивні землі в Державному земельному кадастрі суттєво ускладнює розробку і впровадження необхідних заходів для їх відновлення та ефективного використання.

Науково обґрунтовані підходи та етапи створення Державного реєстру деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення є критично важливими для забезпечення їх охорони, безпечного використання, трансформації та регенерації. Це сприятиме підвищенню стійкості екосистем агроландшафтів у умовах зростаючого антропогенного навантаження на земельні ресурси.

За цих умов формування такого реєстру повинно стати пріоритетним завданням для держави. Реалізація цього процесу потребує розробки відповідної державної програми, яка має базуватись на результатах масштабного ґрунтового обстеження земельного фонду. Тільки після такого обстеження можна здійснити точну інвентаризацію деградованих та малопродуктивних земель, що дозволить навести порядок у використанні цих територій та вжити ефективних заходів з їх відновлення.

Подальші дослідження повинні зосередитися на аналізі міжнародних практик у створенні державного реєстру деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення.

Це дозволить адаптувати успішні моделі управління земельними ресурсами до специфіки українських умов, забезпечуючи тим самим не тільки охорону земель, а й їх відновлення та підвищення родючості для сталого розвитку сільського господарства.

Література:

1. Добряк Д.С., Канаш О.П., Бабміндра Д.І., Розумний І.А. Класифікація сільськогосподарських земель як наукова передумова їх екологічнобезпечного використання. К: Урожай, 2009. 464 с.

2. Булигін С.Ю. Формування екологічно сталих агроландшафтів. К: Урожай, 2005. 300 с.

3. Добряк Д.С., Кузін Н.В. Еколого-економічний механізм реабілітації деградованих і малопродуктивних земель сільськогосподарського призначення. Економіка АПК. Міжнародний науково-виробничий журнал. № 9, вересень 2016 р. (263). С. 10—18.

4. Євсюков Т.О., Ковальчук І.П., Коваленко А.В. Створення реєстру особливо цінних земель на регіональному рівні — важливого засобу соціально-економічного розвитку регіону. Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю "Регіон — 2013: стратегія оптимального розвитку" (м. Харків, 7—8 листопада 2013 р.). Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2013. С. 280-282.

5. Мартин А.Г., Канаш О.П., Євсюков Т.О. Підходи до визначення нормативів граничних параметрів деградованих земель. Землеустрій і кадастр. 2011. № 3. С.14-20.

6. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.01.2022 р. № 70-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text>

7. Ми їх втрачаємо! ґрунти України бідніють і деградують. URL: <https://superagronom.com/articles/727-mi-yih-vtrachayemo-grunti-ukrayini-bidniyut-i-degraduyut>

8. В Україні названо площу деградованих земель, які потребують консервації. URL: <https://agronews.ua/news/v-ukraini-nazvano-ploshchu-dehradovanykh-zemel-iaki-potrebuiut-konservatsii/>

9. Паляничко Н.І. Фінансово-економічне забезпечення збалансованого використання земельних ресурсів України / За науковою ред. акад. НААН О.І. Фурдичка; Нац. акад. аграр. наук України, Ін-т агроєкології і природоохористування. Київ: ДІА, 2017. 240 с.

10. Якість ґрунтів України та їх придатність для сільгоспвиробництва — результати агрохімічного обстеження. URL: <https://superagronom.com/articles/699-yakist-gruntiv-ukrayini-ta-yih-pridatnist-dlya-silgospvirobnitstva--rezultati-agrohimichnogo-obstejennya>

11. Про затвердження Порядку ведення Державного земельного кадастру: постанова Кабінету Міністрів України від 17.10.2012 р. № 1051. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1051-2012-%D0%BF#Text>

12. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>

13. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 р. № 962-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15>

14. Про землеустрій: Закон України від 22.05.2003 р. № 858-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text>

15. Юридична енциклопедія: В 6 т. / Редкол: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. К.: Укр. енцикл. 1998. 744 с.

References:

1. Dobriak, D.S. Kanash, O.P. Babmindra, D.I. and Rozumnyj, I.A. (2009), *Klasyfikatsiia sil's'ko-hospodars'kykh zemel' iak naukova peredumova ikh ekolohobezpechnoho vykorystannia* [Classification of agricultural lands as a scientific prerequisite for their environmentally safe use], Urozhaj, Kyiv, Ukraine.

2. Bulyhin, S.Yu. (2005), *Formuvannia ekolohichno stalykh ahrolandshaftiv* [Formation of environmentally sustainable agricultural landscapes], Urozhaj, Kyiv, Ukraine.

3. Dobriak, D.S. and Kuzin, N.V. (2016), "Ecological and economic mechanism for the rehabilitation of degraded and low-productivity agricultural lands", *Ekonomika APK. Mizhnarodnyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*, vol. 9, no. 263, pp. 10—18.

4. Yevsiukov, T.O. Koval'chuk, I.P. and Kovalenko, A.V. (2013), "Creation of a register of especially valuable lands at the regional level — an important means of socio-economic development of the region", *Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnorodnoiu uchastiu "Rehion — 2013: stratehiia optymal'noho rozvytku"* [Materials of the scientific and practical conference with international participation "Region — 2013: Strategy of optimal development"], KhNU imeni V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine, pp. 280—282.

5. Martyn, A.H. Kanash, O.P. and Yevsiukov, T.O. (2011), "Approaches to determining the

standards of the limit parameters of degraded lands", *Zemleustrii i kadastr*, vol. 3, pp. 14—20.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the Concept of the National Target Program for Land Use and Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text> (Accessed 15 Nov 2024).

7. SuperAgronom (2024), "We are losing them! Soils of Ukraine are becoming poorer and degraded", available at: <https://superagronom.com/articles/727-mi-yih-vtrachayemo-gruntiv-ukrayini-bidniyut-i-degraduyut> (Accessed 15 Nov 2024).

8. Agronews (2020), "The area of degraded lands in Ukraine that require conservation has been named", available at: <https://agronews.ua/news/v-ukraini-nazvano-ploshchu-dehradovanykh-zemel-iaki-potrebiut-konservatsii/> (Accessed 15 Nov 2024).

9. Palianychko, N.I. (2017), *Finansovo-ekonomichne zabezpechennia zbalansovanoho vykorystannia zemel'nykh resursiv Ukrainy* [Financial and economic support for the balanced use of land resources of Ukraine], Nats. akad. ah-rar. nauk Ukrainy, In-t ahroekolohii i pryrodokorystuvannia. DIA, Kyiv, Ukraine.

10. SuperAgronom (2023), "The quality of Ukrainian soils and their suitability for agricultural production — results of agrochemical examination", available at: <https://superagronom.com/articles/699-yakist-gruntiv-ukrayini-ta-yih-pridatnist-dlya-silgospvirobnitstva--rezultati-agrohimichnogo-obstejennya> (Accessed 15 Nov 2024).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), Resolution "On approval of the Procedure for maintaining the State Land Cadastre", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1051-2012-%D0%BF#Text> (Accessed 15 Nov 2024).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2002), "The Land Code of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (Accessed 15 Nov 2024).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Land Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15> (Accessed 15 Nov 2024).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Land Management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text> (Accessed 15 Nov 2024).

15. Shemshuchenko, Yu.S. (1998), *Yurydychna entsyklopediia* [Legal Encyclopedia], Ukr. entsykl., Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2024 р.

УДК 330.837:631

М. М. Ігнатенко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>

О. О. Красноручський,

д. е. н., професор, в.о. директора,

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1744-3257>

Н. П. Новак,

д. ю. н., д. е. н., старший дослідник, провідний науковий співробітник,

ПУ "Науково-дослідний інститут публічного права"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9929-1391>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.13

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТІВ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Ihnatenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

O. Krasnorutskyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Acting Director, Institute of Animal Husbandry, National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

N. Novak,

Doctor of Law, Doctor of Economics, Senior Researcher, Leading Researcher, Research Institute of Public Law

IMPROVING INSTITUTIONS AND ADMINISTRATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті висвітлені питання інституційного забезпечення та адміністрування соціальної відповідальності (СВ) аграрних підприємств. Її метою є визначення тенденцій та виявлення проблем СВ і на цій основі — розробка рекомендацій щодо удосконалення інститутів; методів та процедур й інструментів адміністрування. Серед основних інститутів обґрунтовано нормативно-законодавче забезпечення, а також освіту, виховання, морально-етичні норми й потреби; адміністрування — стиль і якість управління, організацію і пріоритети. Визначено, що в Україні добродійність, меценатство мають великий історичний досвід і традиції, але соціальна відповідальність на рівні сучасних аграрних підприємств є відносно новим явищем. Оскільки вона носить добровільний характер і не має жорсткої регламентації, крім загальних вимог дотримання законності, то вона впроваджується повільно, періодично або навіть епізодично і не у великих обсягах відносно прибутків аграрних господарських утворень, особливо агрохолдингів і агрокорпорацій. Тому важливе значення має удосконалення інститутів й заходів адміністрування. Основними напрямками цього процесу вказано: розробка програм і проєктів соціальної відповідальності громадськими, державними й освітніми установами для пропозицій бізнесу; надання соціально відповідальним аграрним підприємствам всіляких преференцій з боку держави; розвиток інституту приватно-державного партнерства; впровадження

принципів інклюзії у діяльність інститутів і підприємств, адміністрування; поширення морального стимулювання СВ як інституту й інструменту адміністрування; навчання соціальної відповідальності в освітніх закладах; всіяке поширення інформації, реклама здійснення соціальної відповідальності аграрними підприємствами для ознайомлення широкої громадськості й забезпечення зворотного зв'язку. У свою чергу, це сприятиме високому діловому іміджу аграрних підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності й комерційному успіху.

The article highlights the issues of institutional support and administration of social responsibility (SR) of agricultural enterprises. Its purpose is to identify trends and problems of CSR and, on this basis, to develop recommendations for improving institutions, methods and procedures, and instruments of administration. Among the main institutions, the author substantiates the regulatory and legislative support, as well as education, upbringing, moral and ethical norms and needs; administration — the style and quality of management, organization and priorities. It is determined that in Ukraine, charity and philanthropy have a great historical experience and traditions, but social responsibility at the level of modern agricultural enterprises is a relatively new phenomenon. Since it is voluntary and has no strict regulation, except for general requirements for compliance with the law, it is implemented slowly, periodically or even sporadically and not in large volumes relative to the profits of agrarian business entities, especially agroholdings and agro-corporations. Therefore, it is important to improve the institutions and measures of administration. The main directions of this process are as follows: development of programs and projects of social responsibility by public, state and educational institutions for business proposals; provision of various preferences to socially responsible agricultural enterprises by the state; development of the institution of public-private partnership; introduction of the principles of inclusion in the activities of institutions and enterprises, administration; spreading moral incentives for CS as an institution and instrument of administration; teaching social responsibility in educational institutions; all these measures will contribute to a high business image of agricultural enterprises, increase their competitiveness and commercial success. In turn, this will contribute to a high business image of agricultural enterprises, increase their competitiveness and commercial success.

Ключові слова: соціальна відповідальність, аграрні підприємства, інститути, нормативно-законодавче забезпечення, адміністрування, державно-приватне партнерство, стандарти, інклюзивна політика.

Key words: social responsibility, agricultural enterprises, institutions, regulatory and legislative support, administration, public-private partnership, standards, inclusive policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зупинення діяльності або ліквідація переважної більшості профільних бюджетотворюючих підприємств в Україні, кардинальна й різка зміна економічної парадигми та концепцій господарювання були і залишаються причиною погіршення якості життєвого середовища й добробуту населення за ігнорування соціальних пріоритетів суспільства, справедливості й рівності, відсутності системного державно-приватного партнерства у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем. Тому питання інституційного стимулювання та мотивації соціальної відповідальності (СВ) приватного підприємництва, особливо великого корпоративного перед суспільством є важливими та актуальними. Повною мірою це стосується суб'єктів господарювання агросфери.

У процесі здійснення соціально відповідальної бізнесової діяльності аграрні та агропромислові підприємства вступають у відносини з

державою, громадянським суспільством, партнерами, конкурентами, споживачами, іншими зацікавленими сторонами. Кожний із них слідує власним інтересам. У процесі їх реалізації виникають неузгодженість та суперечності, розв'язання яких вимагає формування нових й удосконалення існуючих соціально-економічних інститутів та методів адміністрування СВ. Таким чином, інституціоналізація виступає засобом узгодження соціально-економічних інтересів та сприяє соціалізації економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що питання соціальної відповідальності, соціального підприємництва знаходять все більше місця у дослідженнях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Про це свідчать публікації Бурковської А.В., Зінчук Т.О., Кицюк І.В., Клімової А.М., Кравцова С.С., Кузьміна О.Є., Левківського Є.В., Лункіної Т.І., Мостепанюка А.В., Сіренко Н.М.,

Станасюка Н.С., Уголькової О.З. та ін. Вони присвячені висвітленню проблем теорії, методології й методики здійснення соціальної відповідальності; її джерел і ресурсів; організаційно- та фінансово-економічних механізмів та інструментів забезпечення; форм і напрямів та перспектив поширення. Однак інститути й адміністрування СВ постійно змінюються в динамічних умовах зовнішнього середовища господарювання, тому потребують поглибленого вивчення з метою подальшого удосконалення та розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є всебічне дослідження особливостей й ефективності функціонування інститутів та адміністрування соціальної відповідальності аграрних підприємств, виявлення тенденцій і проблем їх розвитку з розробки пропозицій щодо джерел та пріоритетів і напрямів удосконалення на перспективу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи зі змісту соціальної відповідальності та її цільової спрямованості, інститути її забезпечення на рівні аграрного підприємства можна визначити як сукупність правил та механізмів, які спрямовані на її реалізацію та адміністрування з метою гармонізації соціально-економічних інтересів зацікавлених сторін та забезпечення економічних, соціальних, екологічних пріоритетів сталого й інклюзивного розвитку. Соціальні інститути загалом мають виконувати такі функції: адаптація до навколишнього середовища; забезпечення досягнення основних цілей господарюючих суб'єктів і мобілізація ресурсів для їх здійснення; координація й інтеграція діяльності їх структурних елементів; підтримка і розвиток пануючих у суспільстві цінностей в інтересах теперішнього й наступних поколінь.

Внаслідок інституційних змін зацікавлені суб'єкти інституціоналізації планують поліпшити своє становище [1]. Але не завжди інституційні зміни, вигідні для певної соціальної групи представників інтересів, будуть ефективними для іншої й навіть усієї економіки та суспільства загалом. Так, у багатьох країнах не завжди ухвалюються рішення, що сприяють економічному зростанню та інклюзії, а ті, що вигідні впливовим соціально-економічним групам. Й навпаки — не завжди соціальні зобов'язання бізнесу можуть принести економічну вигоду йому або соціальні — суспільству.

Тому необхідними є інститути, які здійснюють оцінку та діагностику СВ. У разі її відповідності економічним та, особливо, суспільним інтересам, доцільною є діяльність інститутів підтримки. Серед економічних заходів активізації соціальної відповідальності в агросфері відзначається, насамперед, необхідність надання соціально відповідальним підприємствам пріоритетів державних замовлень та інвестицій (58,2%); забезпечення регіональних преференцій у вигляді пільгового землевідведення, дозволів на будівництво, адміністративної лояльності та ін. (30,4%); підтримка та захист вітчизняних товаровиробників продовольчої продукції на ринках (24,1%) [2, с. 35].

Інституційні чинники розвитку СВ суб'єктів господарювання агросфери мають також національну специфіку. Як показують дослідження, найбільшою мірою впливають на формування соціальної відповідальності в українському суспільстві три групи чинників: система виховання, освіта, родина (62,0%); ментальність, традиції та історичний досвід (53,2%); схвалення та стимулювання соціально відповідальної поведінки аграрних підприємств зі сторони місцевих і державних органів влади (44,9%) [3, с. 17].

Наукові публікації й досвід практичної діяльності містять доводи необхідності проходження ряду стадій закріплення нормативно-правових та інших інститутів соціальної відповідальності. Йдеться, по-перше, про необхідність виникнення умов для нових соціальних ініціатив. По-друге, про виникнення умов для нових ділових практик. Третій етап знаменує їх поширення. Четвертий етап означає сприйняття суспільством нових ділових та соціальних практик як обов'язкових до виконання. На п'ятому етапі здійснюється закріплення інститутів. Такий підхід має свої переваги, оскільки дозволяє виявити ключові проблеми та гнучко реагувати на них на рівні інститутів. З іншої сторони, суспільні інститути мають не тільки слідувати викликам та загрозам, але й попереджати їх.

Більшість вітчизняних аграрних підприємств (як великих, так і середніх та малих) не мають чітко визначених пріоритетів і стратегій СВ, перебувають на етапі дотримання законодавства та точкових добродійних проєктів або заходів. Однак провідні структури агробізнесу, зокрема приватної форми власності, здійснюють активну добродійну діяльність (стратегічне благодійництво) та використовують інструментарій зв'язків з громадськістю (PR). Майже всі великі аграрні холдинги й корпо-

рації, інші підприємства постійно впроваджують проекти підвищення ефективності бізнес-процесів із певними соціальними або екологічними перевагами, однак більшість не оцінює їх як власне соціальну відповідальність.

Повільне впровадження та недостатнє обґрунтування інституційних засад адміністрування, невідповідність реформування владних інститутів або їх діяльність насамперед в інтересах олігархічних структур та кланів призвели до ситуації, коли на місцевому та регіональному рівні існують і, на жаль, реально протистоять один одному дві сили: заможні підприємці та решта населення. У суспільстві, особливо на селі, виділився прошарок відносно заможних людей і позначилося певне протистояння між цим прошарком і основною масою сільських жителів. Воно поглиблюється недосконалим податковим, митним, ціновим законодавством тощо. Інститут соціального захисту населення при безумовних зусиллях держави є недосконалим та недостатнім [4, с. 387].

Тому важливе значення має удосконалення інститутів адміністрування та регулювання соціальних відносин на будь-якому рівні з метою недопущення соціальної несправедливості, нерівності та напруженості. Регулювання відносин щодо стандартизації у сфері соціального захисту здійснюється багатьма нормативно-правовими актами. Найважливішими серед них є Закони України "Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії", "Про прожитковий мінімум", "Про соціальні послуги"; Державний класифікатор соціальних стандартів та нормативів, Постанова Кабінету Міністрів "Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг основних соціальних і демографічних груп населення" [5].

Державні соціальні стандарти й нормативи встановлюються з метою: визначення механізму та інструментів реалізації обумовлених Конституцією України державних соціальних прав та гарантій; визначення пріоритетів та напрямів державної соціальної політики; обґрунтування та розрахунків розмірів видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення населення, а також утримання соціальної сфери. Вони здійснюються за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів, соціальних фондів.

Наявність та забезпечення державних соціальних гарантій є дуже слушним, адже великі аграрні корпоративні підприємницькі структури та інші бізнеси, окремі підприємці іноді на-

магаються приховувати реальні прибутки від оподаткування; зареєстровані в офшорах і відраховують незначну частку державі, в якій вони заробляють; користуються незаконними схемами привласнення значної частки доходів; намагаються діяти "у тіні"; необґрунтовано завищують ціни на продукцію й послуги, затримують заробітну плату найманим працівникам тощо [6]. Дефіцит державного бюджету протягом тривалого періоду не дозволяє максимальним чином здійснювати соціальний захист бідних верств населення.

У межах вирішення цієї проблеми слабкою є позиція органів державної влади, місцевого самоврядування, контролюючих структур та наглядових організацій. Через деструктивну діяльність значної частини бізнесу та підприємців, корупцію державних службовців наявних податкових відрядувань не вистачає для забезпечення належної роботи інститутів місцевої влади щодо підтримки соціальної інфраструктури населених пунктів і необхідних соціальних виплат. Особливо це стосується малих міст, сіл, містечок та сільських територій як об'єктів регулювання; пенсіонерів, бюджетних службовців, молоді як суб'єктів соціального впливу. Тому залучення підприємств агро-сфери до соціальної відповідальності є вкрай необхідним. Мотивацією для них, крім морального задоволення від допомоги іншим та потреби в цьому, можуть бути і можливі конкурентні та комерційні переваги [7, с. 77]. Так, вигодами, які отримує бізнес в результаті реалізації заходів або проєктів соціальної відповідальності, є наступні:

- формування високої ділової репутації та іміджу бізнесу, торгової марки або бренду;

- зростання довіри населення до діяльності соціально орієнтованих аграрних підприємств, їх продукції, товарів та послуг;

- підвищення професіоналізму та розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання агросфери, забезпечення лояльності працівників;

- можливість формування безпечного екологічного середовища діяльності та розвитку аграрних підприємств завдяки власній корпоративній стратегії;

- відповідність нормам і стандартам європейської та світової економічної спільноти;

- формування більш тісних партнерських відносин із владними структурами, бізнесом, громадськістю та ЗМІ;

- диверсифікація видів основної діяльності та розвиток підрозділів або окремих підприємств й агросадіб сільського зеленого туризму.

му, переробних підприємств, виробництв на-
родних промислів за підтримки та лояльності
місцевих спільнот.

Переваги, які отримують сільські громади
від впровадження агробізнесом принципів со-
ціальної відповідальності та її здійснення, виз-
начаються як можливість встановлення парт-
нерських відносин між бізнесом, владою і сіль-
ським населенням; можливість надання адрес-
ної допомоги громадянам, які її потребують,
удосконалення та розвиток систем соціально-
го захисту; можливість залучення інвестицій в
альтернативні види діяльності (найперше,
сільський зелений туризм) з метою диверсифі-
кації сільської економіки та зменшення госпо-
дарського навантаження на довкілля; мож-
ливість підтримки громадських ініціатив, інно-
ваційних проєктів, розвиток соціальної і
підприємницької активності населення, збере-
ження та використання людського й інтелек-
туального капіталу на потреби, насамперед,
сільських територій.

Як свідчать дані проведеного опитування, у
середовищі власників та керівників агроутво-
рень різних форм організації та розмірів діяль-
ності, до участі в реалізації соціальних проєктів
60 % опитаних ставляться позитивно та вважа-
ють її корисною для суспільства в цілому та
сільських територій зокрема. 25% опитаних не
визначились і заявили про нейтральне відно-
шення, 5 % мали негативне ставлення, оцінюю-
чи таку діяльність як марнотратну, яка не буде
належним чином оцінена та сприятиме поши-
ренню споживацьких настроїв серед населен-
ня і навіть може сприйматися упереджено [8,
с. 49].

Однак наявність переважної більшості по-
зитивно налаштованих респондентів свідчить
про перспективи розвитку СВ у майбутньому.
З цією метою нами пропонується комплексно
вирішувати проблеми інституційного стимулю-
вання та адміністрування участі суб'єктів гос-
подарювання агросфери у вирішенні пріоритет-
них напрямів розвитку сільських територій.
Зокрема, важливо усунути низку недоліків чин-
ної інституційної бази здійснення соціально
відповідальної діяльності. Насамперед, забез-
печити послідовне нематеріальне стимулюван-
ня; посилити розвиток конкурсних засад у на-
данні пільг; розробити або удосконалити тех-
нологію процедур розгляду та прийняття рі-
шень про стимулювання аграрних підприємств
до участі у соціальних проєктах, програмах та
заходах.

На нашу думку, розвитку потребують інсти-
тути та механізми громадянського суспільства,

котрі б просуvalи ідеї соціальної відповідаль-
ності, інклюзії, соціальної справедливості. Це
може бути й підготовка та залучення фахівців,
які професійно б займалися даною проблемою.
Важливо організувати незалежну громадську
експертизу виробничо-економічних, екологіч-
них, соціальних і культурно-мистецьких проєк-
тів та програм.

Зокрема, йдеться про обов'язковість гро-
мадського обговорення та врахування його ре-
зультатів при будівництві агрохолдингами або
агропромисловими корпораціями, іншими
підприємствами великих птахо- й тваринниць-
ких комплексів, вітрових електростанцій; спо-
собів переробки та утилізації відходів; виро-
щування генномодифікованої продукції; роз-
пилення над великими масивами сільськогоспо-
дарських угідь гербіцидів і пестицидів, інших
хімічних речовин [9, с. 42]. Необхідно органі-
зувати постійний моніторинг стану й змін ро-
дючості ґрунтів; мати об'єктивну інформацію
про склад та технології виробництва й зберіган-
ня продовольчої продукції. Останній напрям
передбачає необхідність створення мережі сер-
тифікованих лабораторій з оцінки якості про-
дуктів харчування та можливостей відкритого
доступу до отримуваних даних.

В інституційному забезпеченні соціальної
відповідальності суб'єктів господарювання аг-
росфери мають бути обґрунтовані системи
інформування суспільства про соціальні та бла-
годійні проєкти, про інвесторів соціальних про-
грам та показники їх оцінки громадськістю; про
поширення досвіду та успішних прикладів з
соціального підприємництва і партнерства.
Адміністрування такої роботи могли б здійсню-
вати ініціативні центри розвитку соціального
підприємництва за умови їх створення, дорадчі
структури, донорські організації, фонди, що
постійно займаються даним напрямом, добро-
чинністю, волонтерством, інші неурядові
організації. З іншої сторони, агробізнесу також
потрібна позитивна оцінка соціально відпові-
дальної діяльності зі сторони населення, гро-
мадськості, держави.

Збільшення рівня висвітлення та реклами у
засадах масової інформації соціально відпові-
дальної діяльності аграрних, переробних та
харчових підприємств дасть змогу всім пере-
свідчитись, що вони не лише орієнтовані отри-
мувати прибутки, а й піклуються про сільські
громади та сільські території свого розміщен-
ня та функціонування [10, с. 17]. Зарубіжний
досвід показує, що соціальна відповідальність
в основній діяльності у вигляді цільових со-
ціальних проєктів та програм є такою ж важ-



Рис. 1. Етапи та зміст інституційного забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання агросфери з метою підвищення її ефективності

Джерело: сформовано на основі [12].

ливою, як і відрахування до бюджету у вигляді податків, нарахувань та зборів.

Зазначимо, що соціальна відповідальність, інклюзивна діяльність суб'єктів господарювання в аграрній та в інших галузях в Україні поступово збільшується і набуває впливу на здійснення основних виробничо— та соціально-економічних процесів. Підтвердженням цього виступає розробка проєкту Концепції національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу, наявність та активність громадських організацій у її забезпеченні, а також міжнародна допомога у їх формуванні та розвитку. Прагнення вітчизняних суб'єктів господарювання до євроінтеграції обумовлює реалізацію вимог Європейської стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на 2011—2015 рр. і подальші роки, як підсистеми загальної стратегії розвитку "Європа 2020".

Зважаючи на те, що інституційне забезпечення соціальної відповідальності є об'єктивною необхідністю у сучасних трансформаційних умовах розвитку українських підприємств агросфери, воно потребує подальшого вдосконалення у таких напрямках [11, с. 27]:

1. Приєднання до Глобального договору ООН. Глобальний договір ООН є добровільною ініціативою, яка об'єднує приватні компанії, агенції ООН, бізнес-асоціації, неурядові організації та профспілки у єдиний форум задля сталого розвитку через відповідальне та інноваційне корпоративне лідерство. Десять універсальних принципів Глобального Договору оріє-

єнтовані на втілення практик відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби із корупцією. Упродовж перших двох років підписання Глобального договору підприємство має активізувати свою діяльність у соціально відповідальному бізнесі. Після цього воно повинно оприлюднити свій перший "Соціальний звіт".

Міжнародні стандарти з СВ усувають різні підходи до етичної оцінки практики господарювання в різних країнах, узагальнюють багаторічний досвід розвинутих країн у даній сфері, дозволяють визначити і порівняти стан соціальної відповідальності компаній в усьому світі, а для країн, що розвиваються, допомагають обрати пріоритети розвитку СВ. Міжнародні стандарти з СВ можна групувати за сферою застосування (заінтересованими особами, на яких орієнтовано стандарт) і за призначенням (сертифікація, оцінка і звітування).

Основним принципом інституційного забезпечення СВ на рівні суб'єктів господарювання агросфери є поліпшення систем управління ними, зокрема, з позицій "колективної або корпоративної совісті", що виникає всередині підприємств. Рушійною силою даного підходу є етично витримана корпоративна культура, цінності якої можуть бути поєднані в певному етичному кодексі або бути вираженими в її репутації та іміджі. З позицій стейкхолдерів — це лобювання інтересів тих або інших зацікавлених сторін, без підтримки яких підприємство агросфери завершило б своє існування (акціо-

Таблиця 1. Переваги та недоліки впровадження інститутів та адміністрування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання агросфери

Для суб'єктів господарювання агросфери	Для суспільства	Для держави
Переваги		
Формування довгострокових конкурентних переваг	Можливість встановлення партнерських відносин у системі "агробізнес – влада громадськість"	Використання ресурсів агробізнесу для вирішення проблем сільських територій
Поліпшення ділової репутації та іміджу	Удосконалення та розвиток соціальної захищеності сільського населення	Зростання репутації державних інститутів як стейкхолдерів СВ
Зростання довіри партнерів до діяльності, товарів та послуг	Можливість залучення додаткових інвестицій	Можливість залучення інвестицій під певні соціальні заходи на селі
Забезпечення лояльності працівників	Розвиток соціальної активності населення	Використання додаткових інтелектуальних ресурсів для розвитку села
Зростання вартості нематеріальних активів	Збільшення соціальних ресурсів виробничої діяльності	Збільшення матеріальної бази, що обкладається податками та їх сплата
Досягнення відповідності європейським та світовим нормам і стандартам СВ	Удосконалення рівня та якості життя населення	Поліпшення міжнародного іміджу держави
Недоліки		
Порушення принципу максимізації прибутку. (направлення частини ресурсів на соціальні потреби зменшує теперішні прибутки)	Перенесення витрат на СВ на споживачів шляхом підвищення цін	Вилучення коштів на соціальні програми за рахунок зменшення бюджетів інших видів діяльності
Можливість виведення капіталів під виглядом СВ	Недостатній рівень публічної звітності, виникнення недовіри у населення до СВ бізнесу	Можливість існування тіньової економіки, корупції
Недоліки уміння вирішувати соціальні проблеми	Перенесення СВ на бізнес, формування безвідповідальності	Відсутність послідовного регулювання та контролю СВ

Джерело: сформовано на основі [13–14].

нери, інвестори, постачальники тощо). Встановлено, що існують певні умови підвищення дієвості інституційного забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання агросфери (рис. 1).

Приведена послідовність не є обов'язковою для виконання кожним підприємством — залежно від мети, сфери діяльності, фінансових можливостей вона може корегуватися. Інститути формування соціальної відповідальності стосуються різних суб'єктів життєдіяльності (особистостей, підприємств, корпорацій, соціальних спільнот), сфер (бізнесу, освіти, держави, громадянського суспільства), рівнів освоєння та характеру діяльності (стихийного, прогнозованого, керованого). Але їх ефективність можлива за умови комплексної активізації та взаємовпливу. Відповідно, розширюючи сферу застосування соціальної відповідальності, су-

б'єкти господарювання агросфери перетворюють соціальну відповідальність на соціальну вигоду.

Визначено, що розвинуті інститути соціальної відповідальності суб'єктів господарювання агросфери створюють або будуть створювати у перспективі переваги не тільки для них, але й для держави та суспільства (табл. 1). Аргументи "проти" стосуються переважно суб'єктів господарювання, які реалізують дані програми, та суспільства.

Як бачимо з табл. 1, кількість недоліків від застосування інститутів соціально-відповідальної діяльності є набагато меншою від кількості переваг. При цьому їх вплив можна суттєво знизити або взагалі нівелювати. Скажімо, витрати на певні соціальні програми, направлення частини ресурсів на соціальні потреби та підтримку інститутів їх забезпечення у більшості

випадків нівелюються за рахунок скорочення оперативних витрат, підвищення довіри до підприємства, його продукції, відповідного збільшення обсягів продажів тощо.

Брак досвіду роботи працівників суб'єктів господарювання агросфери з питань соціальної відповідальності можна зменшити шляхом проведення різного роду тренінгів та безпосередньої участі у проектах, направлених на посилення соціальної відповідальності. Проблема недостатнього рівня звітності широкій публіці можна вирішувати за допомогою побудови взаємозв'язків та формування інститутів у вигляді партнерських відносин із ЗМІ. У цьому випадку при побудові трьохсторонніх відносин із залученням держави також посилюється її імідж, як одного із основних реалізаторів соціальних програм. Таким чином, за умови змін та удосконалення існуючих інститутів, можна трансформувати негативні чинники здійснення СВ у позитивні або хоча б у нейтральні.

ВИСНОВКИ

На наше переконання, першочерговим інститутом — провідником ідеї СВ, інтегратором інтелектуальних зусиль і організатором побудови системи соціально-відповідальних взаємовідносин у суспільстві, з огляду на свою місію, має стати інститут освіти. Саме вона зможе об'єднати зусилля різних суспільних структур на реалізацію таких першочергових завдань у сфері становлення та розвитку соціально-відповідальних відносин в Україні загалом та на рівні суб'єктів господарювання агросфери — зокрема: розробку та удосконалення загальних принципів СВ, які можуть бути застосовані у вітчизняних умовах; обґрунтування дослідницьких, консалтингових, освітніх та інших програм СВ з метою цілеспрямованої зміни ставлення широкої громадськості до агробізнесу; створення освітніх та фахових умов для формування нового, суспільно відповідального, українського підприємця агросфери; сприяння формуванню цивілізованих, прозорих механізмів взаємодії влади та громадянського суспільства, зробивши їх складовими змісту освітньо-професійних програм, навчальних планів, тренінгів, посібників та підручників.

Література

1. Кравцов С.С., Клімова А.М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7335> (дата звернення 07.12.2024).

2. Мармуть Л. О., Новак Н. П., Кучеренко С. Ю. Підвищення ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення обліку й адміністрування прибутків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1. С. 33—38.

3. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 13—22.

4. Ігнатенко М.М. Соціальна відповідальність в агросфері України у контексті розвитку людського капіталу й міжнародної інтеграції. *Молодий вчений*. 2018. № 8 (60). С. 386—389.

5. Закон України "Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 48, ст.409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 07.12.2024).

6. Длугопольський О.В., Коврицька О.А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. *Економіка та управління національним господарством*, № 1(24). 2020. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf (дата звернення 07.12.2024).

7. Білан О.С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 75—79.

8. Ігнатенко М.М., Мармуть Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45—51.

9. Зінчук Т.О., Левківський Є.В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 39—49.

10. Кицюк І.В. Корпоративна соціальна відповідальність та конкурентні переваги бізнесу в глобальному економічному середовищі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 15—20.

11. Мармуть Л.О., Новак Н.П., Халілов Е.Д. Роль адміністрування податку на доходи фізичних осіб в управлінні конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 25—31.

12. Сіренко Н.М., Лункіна Т.І., Бурковська А.В. Стратегічний підхід до формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2020. № 10. С. 62—70.

13. Ігнатенко М.М., Адамчик О.О. Залучення концепції соціальної відповідальності в управління конкурентоспроможністю підприємств сільського зеленого туризму. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 63—66.

14. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2021. Vol. 3, № 2. С. 56—64.

References:

1. Kravtsov, S.S. and Klimova, A.M. (2019), "Corporate social responsibility of a tourism enterprise: essence and directions of implementation", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7335> (Accessed 07 December 2024).

2. Marmul', L.O. Novak, N.P. and Kucherenko, S.Yu. (2022), "Increasing the efficiency of enterprise management on the basis of improving accounting and profit administration", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 1, pp. 33—38.

3. Mostepaniuk, A.V. (2019), "The essence, principles and methods of implementing corporate social responsibility in a modern market economy", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 13—22.

4. Ihnatenko, M.M. (2018), "Social responsibility in the agro-sphere of Ukraine in the context of human capital development and international integration", *Molodyj vchenyj*, vol. 8 (60), pp. 386—389.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On State Social Standards and State Social Guarantees", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (Accessed 07 December 2024).

6. Dluhopol's'kyj, O.V. and Korovyts'ka, O.A. (2020), "Empirical criteria for assessing the policy of social responsibility of corporations", *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, vol. 1(24), available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf (Accessed 07 December 2024).

7. Bilan, O.S. (2020), "Corporate social responsibility as a factor in increasing the value of the company", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 54, pp. 75—79.

8. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises in the conditions of market globalization", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.

9. Zinchuk, T.O. and Levkivs'kyj, Ye.V. (2019), "Corporate social responsibility of vertically integrated structures of agrarian business as a condition for sustainable development", *Ekonomika APK*, vol. 1, pp. 39—49.

10. Kytsiuk, I.V. (2020), "Corporate social responsibility and competitive advantages of business in the global economic environment", *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2 (113), pp. 15—20.

11. Marmul', L.O. Novak, N.P. and Khalilov, E.D. (2021), "The role of personal income tax administration in managing the competitiveness of agricultural enterprises", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 51, pp. 25—31.

12. Sirenko, N.M. Lunkina, T.I. and Burkovs'ka, A.V. (2020), "Strategic approach to the formation of social responsibility of the agrarian sector of the Ukrainian economy", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 62—70.

13. Ihnatenko, M.M. and Adamchik, O.O. (2020), "Involvement of the concept of social responsibility in managing the competitiveness of rural green tourism enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 63—66.

14. Kuz'min, O.Ye. Stanasiuk, N.S. and Uhol'kova, O.Z. (2021), "Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation", *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 3, no. 2, pp. 56—64.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 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 351.71.45

Л. О. Мармуль,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>

С. Т. Девко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3068-6387>

Р. С. Вовченко,

к. е. н., викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8713-2988>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.22

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАСОБАМИ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ

L. Marmul,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation

and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

S. Devko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,

Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

R. Vovchenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting, Taxation and Business Management,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND TAX ADMINISTRATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BY MEANS OF INTERNAL CONTROL AND AUDIT

Предметом статті є здійснення контролю та аудиту обліку й адміністрування податків аграрних підприємств як інструментів їх удосконалення. Метою статті є використання функцій, джерел та можливостей і процедур для виявлення недоліків, помилок і зловживань та їх попередження й уникнення і на цій основі — покращення, підвищення ефективності й гармонізації обліку та адміністрування. Встановлено, що процедури внутрішньогосподарського контролю й аудиту поширюються не тільки на облік і адміністрування податків, але практично на всі сфери діяльності аграрних підприємств. Це значно збільшує їх регуляторні можливості як інструментів та складників управління діяльністю. Обґрунтовано, що на удосконалення обліку та адміністрування податків засобами контролю й аудиту спи-

рається на виконання їх основоположних функцій, здійснення процедур, використання сукупності первинних та накопичувальних облікових документів, нормативно-законодавчу базу. Виявлено, що увагу перевіряючих привертають не лише податки, але й нарахування заробітної плати, додаткові і преміальні виплати, але й витрати, доходи та інші складники й показники діяльності аграрних підприємств. Це дозволяє здійснювати неупереджені та справедливі висновки щодо стану обліку й адміністрування, їх проблеми та вузькі місця. Зроблено висновки про найбільш часті й типові помилки і зловживання та причини їх виникнення, отже, й про засоби попередження та уникнення. Також вказано на посилення важливості інформації та її джерел у здійсненні внутрішньогосподарського контролю й аудиту.

As a rule, improving the accounting and tax administration of agricultural enterprises is based on optimizing the regulatory and legal framework. However, control over accounting and tax accruals and receipts, their audit and inspections are also of great importance. In addition, internal control has other important tasks and plays a significant role in the overall management system of agricultural enterprises. It allows to correct negative manifestations, problems, trends, timely respond to accounting and administration errors and correct them. Also, internal control can cover all economic activities of enterprises; all phases of agricultural reproduction — supply, production, sales of finished products and all types of activities of employees related to the reproduction process. This significantly increases its importance as a management tool. The subject matter of the article is control and audit of accounting and tax administration of agricultural enterprises as tools for their improvement. The purpose of the article is to use functions, sources and opportunities and procedures to identify shortcomings, errors and abuses, and to prevent and avoid them, and on this basis — to improve, increase the efficiency and harmonize accounting and administration. It is established that internal control and audit procedures apply not only to tax accounting and administration, but also to virtually all areas of agricultural enterprises' activities. This significantly increases their regulatory capabilities as tools and components of business management. It is substantiated that the improvement of tax accounting and administration by means of control and audit is based on the fulfillment of their fundamental functions, implementation of procedures, use of a set of primary and cumulative accounting documents, and the regulatory and legislative framework. It was found that the attention of inspectors is drawn not only to taxes, but also to payroll, additional and bonus payments, as well as expenses, income and other components and indicators of agricultural enterprises. This allows us to draw unbiased and fair conclusions about the state of accounting and administration, their problems and bottlenecks. Conclusions are drawn about the most frequent and typical errors and abuses and the reasons for their occurrence, and thus about the means of prevention and avoidance. The author also points out the increasing importance of information and its sources in the implementation of internal control and audit.

Ключові слова: внутрішньогосподарський контроль, облік, аудит, адміністрування, податки, підприємства, удосконалення, ефективність, діяльність.

Key words: internal economic control, accounting, audit, administration, taxes, enterprises, improvement, efficiency, activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Як правило, удосконалення обліку та адміністрування податків аграрних підприємств спирається на оптимізацію нормативно-законодавчого забезпечення. Але велике значення має і контроль за обліком і нарахуваннями та надходженнями податків, їх аудит і перевірки. Крім цього, внутрішньогосподарський контроль має й інші важливі завдання та відіграє значну роль в системі управління аграрними підприємствами загалом.

Саме він дозволяє корегувати негативні прояви, проблеми, тенденції, своєчасно реагувати на помилки обліку й адміністрування та виправляти їх. Також внутрішньогосподарський контроль може охоплювати всю господарську діяльність підприємств; всі фази аграрного відтворення — постачання, виробництво, збут готової продукції та всі види діяльності працівників, пов'язані з відтворювальним процесом. Це значно збільшує його значення як інструменту управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що зміст та види контролю, його процедури і принципи, а також аудиту, є предметом досліджень відомих вітчизняних науковців: Бурковська А.В., Верьовкіна А.С., Гливенко В.В., Ігнатенко М.М., Коваль С.В., Козаченко А.Ю., Лень В.С., Меліхова Т.О., Мельник К.П., Новак Н.П., Плаксієнко В.Я., Старенька О.М., Шкапоєд В.К. та ін. У наукових працях названих та інших авторів здійснено встановлення завдань та функцій контролю й аудиту, їх нормативно-законодавче забезпечення; висвітлено етапи розвитку контролю й аудиту та засоби щодо удосконалення; напрями використання в управлінні аграрними підприємствами. Проте визначення та оцінка впливу контролю й аудиту на покращення обліку та адміністрування податків вимагає поглиблених розробок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення можливостей контролю та його видів, насамперед, внутрішньогосподарського контролю, а також аудиту, у здійсненні та удосконаленні обліку й адміністрування податків аграрних підприємств та їх розвитку на перспективу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У широкому розумінні внутрішньогосподарський контроль як інструмент адміністрування є видом економічного контролю власника. Він являє собою систематичне й послідовне спостереження та перевірку ефективності використання активів та зобов'язань підприємства та їх відображення в обліку; організації виробництва з найменшими витратами ресурсів; повного збереження майна; профілактики безгосподарності та розкрадання, зловживань і помилок; дотримання законності й доцільності господарських операцій та процесів [1, с. 72].

Вони здійснюються керівництвом підприємства або уповноваженим ним посадовою особою чи контролюючим підрозділом. Метою контролю та аудиту є й формування великих інформаційних баз облікових даних для прийняття правильних управлінських рішень або їх коригування [2]. Безумовно, це і перевірка здійснення податкового обліку, правильного нарахування та своєчасної сплати податків.

Такий контроль або перевірки сприяють формуванню у працівників, фахівців, менеджерів відповідального та дбайливого виконан-

ня посадових обов'язків. У цьому й полягає великий економічний і психологічний ефект систематичного контролю, аудиту та перевірок щодо якості виконуваних робіт з управління і виробництва, отримуваної продукції або послуг. Метою внутрішньогосподарського контролю є оцінка подій і фактів господарської діяльності сільськогосподарських підприємств на предмет економічної ефективності, конкурентоспроможності та законності їх досягнення; забезпечення достовірності податкових нарахувань та надходжень.

Роль та зміст внутрішньогосподарського контролю й аудиту суб'єктів аграрного господарювання визначають поставлені перед ними завдання. У сукупності важливіших з них обґрунтовуються наступні положення [3–7]:

1) забезпечення законності, економічної доцільності та соціальної значимості здійснення господарських операцій і процесів, виконання управлінських рішень;

2) відслідковування достовірності, повноти та своєчасності відображення інформації в обліку, у тому числі податковому;

3) виявлення відхилень у процесі господарської діяльності від передбачених норм, нормативів, стандартів, правил, планів, договірних зобов'язань тощо;

4) встановлення причин відхилень, що виникли, доведення персональної відповідальності причетних осіб за їх наслідки;

5) попередження зривів, простоїв, помилок та зловживань у роботі структурних підрозділів та окремих працівників і посадових осіб;

6) персоніфікована оцінка кінцевих результатів працівника, трудового колективу, фахової відповідності; трудової дисципліни; рівня дотримання всіх вимог, що ставляться працівнику (колективу) в процесі господарської діяльності; ініціативності та креативності; сумлінності та бажання працювати; конфліктності та здатності до порушень;

7) вжиття коригуючих заходів і встановлення результатів управлінських впливів.

Внутрішньогосподарський контроль та аудит є складовими інструментами управління аграрними підприємствами та адміністрування податків, у т.ч. податку на доходи фізичних осіб, виступає засобом зв'язку між об'єктом і системою управління. Вони покликані надавати неупереджену інформацію щодо фактичного стану керованого об'єкта, фактичного виконання прийнятого рішення. Водночас, для них характерні відповідно до мети та виконуваних завдань і змісту, важливі функції: профілактична або попереджувальна; інформаційно-

аналітична; освітня та культурно-виховна; мобілізуюча й стимулююча.

Контроль та аудит здійснюються за каналами прямого зв'язку, основною місією якого є попередження можливих помилок і порушень. Саме в такому випадку проявляється попереджувальна (профілактична) функція внутрішньогосподарського контролю й аудиту. Це сприяє всім рівням управління в недопущенні або усуненні фактів можливих порушень і недотримання вимог чинного законодавства в майбутньому. Також він сприяє ліквідації явищ, які породжують безгосподарність з боку підприємств та випадки не дотримання ними вимог чинних нормативних і законодавчих документів у майбутньому [8, с. 162].

Наразі, зворотній зв'язок між суб'єктом і об'єктом внутрішньогосподарського контролю та аудиту є універсальним засобом одержання інформації. При цьому за каналом зворотного зв'язку відбувається виявлення помилок і недоліків. Таким чином, інформаційна або пізнавальна функція внутрішньогосподарського контролю й аудиту полягає у наданні інформації щодо стану об'єкта для прийняття необхідних управлінських рішень і проведення коригуючих дій. Завдяки цьому забезпечується ефективне функціонування об'єкта, що перевіряється — підприємства, його підрозділу, процесу тощо.

Не менш важлива роль відводиться й освітній та культурно-виховній функції внутрішньогосподарського контролю та аудиту. Завдяки їй працівникам прищеплюється почуття бережливості та вболівання за спільну справу, своє підприємство і його репутацію, відповідальне ставлення до виконання власних посадових обов'язків. Ознайомлення працівників з результатами здійснення внутрішньогосподарського контролю та аудиту сприяє підвищенню їх творчої активності, трудової дисципліни, креативності та створює можливості постійного забезпечення їх соціальних запитів і вимог.

Безумовно, що при здійсненні контролю та аудиту у процесі адміністрування податків виявляються не тільки недоліки, а й позитивні явища і процеси у діяльності аграрних підприємств. Останні як передовий досвід можуть використовуватися і в інших підприємствах. Тим самим реалізується мобілізуюча функція податкових перевірок, внутрішньогосподарського контролю, аудиту [9, с. 124]. Функції внутрішньогосподарського контролю полягають у сприянні діяльності аграрних підприємств різних форм власності й організації за допо-

могою економічних важелів і стимулів.

Таким чином, внутрішньогосподарський контроль та аудит за допомогою здійснення названих функцій є інструментами удосконалення обліку та адміністрування податків. Вони забезпечують практичні рекомендації щодо ефективного досягнення цілей аграрних підприємств шляхом реалізації тих або інших науково обґрунтованих, отже, й виважених управлінських рішень. В якості основних організаційних форм здійснення внутрішньогосподарського контролю та аудиту обліку й адміністрування податків виділяються [10—12]:

— ревізія, яка полягає в комплексній оцінці законності, достовірності, економічної доцільності, правильності організації та виявленні відхилень в обліку й звітності за всіма фінансово-господарськими операціями суб'єкта аграрної підприємницької діяльності;

— перевірка — оцінка та аналіз, що спрямовані на вивчення однієї чи декількох сторін фінансово-господарської діяльності підприємства. За обсягом вивчення матеріалу перевірка значно вужче від ревізії та, на відміну від останньої, не обмежена конкретними вимогами. Основна перевага перевірок полягає в їх оперативності;

— фінансова експертиза, яка передбачає оцінку фінансової спроможності об'єкта, що здійснює реалізацію проекту, обґрунтованість фінансових прогнозів, здатність своєчасного забезпечення покриття платежів за позичками, фінансові наслідки проекту для інвесторів, замовників і підприємств, що реалізують проект, держави.

— службове розслідування — це комплекс заходів з метою повного, всебічного та об'єктивного з'ясування обставин вчинення посадовою особою дисциплінарного або іншого правопорушення, пов'язаного із здійсненням службової діяльності, виявлення причин і умов, що сприяли його вчиненню, встановлення наявності (відсутності) вини, її ступеня, а також установлення інших подій, обставин, що потребують з'ясування під час проведення таких заходів.

— слідство — це форма розслідування, яка полягає у виконанні органом слідства (слідчим) у порядку, встановленому Кримінальним процесуальним кодексом (КПК) України, слідчих дій, спрямованих на збирання, дослідження, оцінку, перевірку і використання доказів у кримінальній справі, викриття осіб, які вчинили злочин, вжиття всіх передбачених законом заходів для всебічного, повного та об'єктивного дослідження обставин справи, виявлення об-

ставин як тих, що викривають, так і тих, що виправдовують обвинувачення, а також обставин, що пом'якшують і обтяжують відповідальність.

— самоконтроль, який полягає в тому, що кожний працівник незалежно від місця його роботи й посади систематично співставляє результати своєї праці, праці колег, праці безпосередньо підлеглих (за кількістю, якістю й термінами виконання) з передбаченими посадовими обов'язками чи конкретними завданнями;

— внутрішній аудит — перелік облікових, консалтингових та аналітичних процедур з метою попередження виникнення помилок, оптимізації організаційно-управлінського процесу, нарахування і сплати податків підприємства.

Метою контролю розрахунків з бюджетом за податком з доходів фізичних осіб є підтвердження достовірності нарахованих сум податку з доходів фізичних осіб, своєчасності і повноти його сплати до бюджету згідно з вимогами чинного законодавства, виявлення відхилень та перекручень показників від законодавчо встановлених вимог, а також притягнення до відповідальності аграрного підприємства, що перевіряється, шляхом застосування фінансових санкцій та штрафів за виявлені за результатами перевірки помилки та порушення [13, с. 356].

Об'єктами внутрішньогосподарського контролю розрахунків за податками і платежами є розрахунки, що здійснює підприємство на рахунку 64 "Розрахунки за податками й платежами". Він охоплює такі важливі завдання як спостереження за дотриманням вимог податкового законодавства, виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом та державними цільовими фондами.

Основними завданнями контролю розрахунків з бюджетом за податком з доходів фізичних осіб є: дослідження форм і систем оплати праці, які застосовуються на підприємстві та з'ясування їх впливу на порядок розрахунків; ознайомлення з організацією обліку на підприємстві; перевірка правильності та якості складання реєстрів первинного, аналітичного та синтетичного обліку; перевірка правильності формування сукупного оподаткованого доходу за кожним окремим працівником; перевірка правомірності та законності застосування пільг з податку на доходи фізичних осіб; перевірка правильності визначення суми, яка підлягає сплаті як податок з доходів фізичних осіб; перевірка повноти і своєчасності сплати податку до бюджету.

Перевірка розрахунків за податками й платежами здійснюється за видами податків і пла-

тежів, і порядок її здійснення передбачає наступні напрямки дослідження:

— достовірність реєстрації підприємства як платника за належними видами податків, зборів, обов'язкових платежів, враховуючи особливості його практики підприємницької діяльності;

— дотримання вимог ведення поточних записів у первинному, аналітичному та синтетичному обліку операцій за розрахунками з бюджетом і цільовими фондами;

— правильність обчислення бази (об'єкта) оподаткування за видами податків і зборів;

— обґрунтованість застосовуваних ставок податків, зборів, обов'язкових платежів;

— правомірність використання пільг за податками, зборами, обов'язковими платежами підприємства;

— достовірність арифметичних розрахунків сум податкових зобов'язань за податками, зборами, обов'язковими платежами;

— своєчасність і повнота перерахування податкових зобов'язань за податками, зборами, обов'язковими платежами;

— правильність складання і дотримання термінів подання звітних форм податковим органам;

— реальність відображення залишків заборгованості в розрахунках з бюджетом та цільовими фондами за показниками фінансової звітності підприємства.

Важливим нормативним документом під час перевірки даної ділянки роботи є Податковий Кодекс України № 2755-УІ від 02.12.2010 р. На основі даних аналітичного обліку за рахунком 641, а також даних первинних документів, що дають підстави для нарахування доходу вибірково шляхом арифметичних перерахунків встановлюють правомірність визначення сукупного оподаткованого доходу окремих працівників. У процесі контролю й аудиту слід звернути увагу на правильність визначення загального оподаткованого доходу окремої особи.

У процесі перевірки правильності ведення обліку праці і заробітної плати, нарахування, зокрема, податку на доходи фізичних осіб в аграрних підприємствах перевіряючими звертається увага на такі основні питання, як [14]:

— фактична кількість працюючих, у тому числі осіб, які мають пільги з оподаткування податком з доходів фізичних осіб;

— наявність трудових книжок;

— існування випадків нарахування і виплати заробітної плати за договорами цивільно-правового характеру;

- існуючі форми та системи оплати праці та доцільність їх застосування на цьому підприємстві;

- факти виплат премій і матеріальної допомоги працівникам підприємства;

- порядок формування сукупного оподаткованого доходу;

- правомірність застосування податкових пільг з податку з доходів фізичних осіб;

- порядок здійснення утримань податку з доходів фізичних осіб;

- повнота та своєчасність сплати до бюджету належної суми податку з доходів фізичних осіб;

- наявність заборгованостей за підзвітними особами;

- існування фактів виплати заробітної плати у вигляді натуроплати;

- існування фактів оплати праці в іноземній валюті;

- узгодженість інформації, наведеної в регістрах первинного обліку з даними регістрів аналітичного і синтетичного обліку та звітності.

Оскільки розмір визначеного податку з доходів фізичних осіб напряму залежить від величини сукупного оподаткованого доходу, який найчастіше формується за рахунок нарахованої заробітної плати, цьому напрямку контролю слід приділити особливу увагу. При перевірці правильності ведення обліку відпрацьованого робочого часу перевіряючи звертають увагу на правильність оформлення табеля обліку часу, уточнює, чи враховувались невиходи й запізнення на роботу, перевіряє правильність підрахунку фактично відпрацьованого часу.

При перевірці оплати, нарахованої працівникам за встановленими окладами, увага звертається на час, фактично відпрацьований цим працівником, і відповідність отриманих сум його окладу за штатним розкладом та за відповідними наказами по підприємству [15, с. 5]. Необхідно перевірити первинні документи (наряди, маршрутні листи й інші первинні документи з обліку виробітку робітників) щодо правильності проведення розрахунків, повноти й правильності визначення сум за виконану роботу, правильності розрахунку бригадних нарядів. Аудитор повинен переконатись в правомірності нарахованої заробітної плати шляхом звірки обсягів виконаних робіт, виготовленої продукції, наданих послуг тощо.

При перевірці виплат заробітної плати за трудовими угодами, укладеними із приватними особами, ревизору необхідно проконтролю-

вати обсяг виконаних робіт, застосування відповідних розцінок і сум, випланих по закінченні робіт. При цьому особлива увага приділяється перевірці правильності оформлення договорів, наявності в них даних про виконавців. Також перевіряються строки та обсяги виконаних робіт, правильність і повнота здійснених виплат за такі роботи(послуги).

Після проведення контролю обліку та порядку визначення сукупного оподаткованого доходу перевіряється правильність здійснених утримань з нього. На цьому етапі ревизор перевіряється правильність застосування пільг та обчислення податку з доходів фізичних осіб. Якщо є пільгове оподаткування, то слід з'ясувати, на підставі яких документів воно було зроблено, чи правомірні здійснені розрахунки.

Також надзвичайно важливим є арифметичний перерахунок сум податку з доходів фізичних осіб за кожним окремим працівником, а також по підприємству в цілому. Ревизори повинні звернути увагу на те, що податок з доходів фізичних осіб нараховується на суму за вирахуванням податкової соціальної пільги, утримань до фондів загальнообов'язкового страхування. Наступним кроком ревизора є перевірка повноти і своєчасності сплати податку з доходів фізичних осіб до бюджету [16]. В такому випадку звіряються дані платіжних доручень і виписок установи банку з фактично нарахованими сумами податку з доходів фізичних осіб.

Для визначення загальної суми нарахованого податку з доходів фізичних осіб ревизору слід порівняти записи бухгалтерського обліку підприємства про нараховані суми податку (за кредитом рахунку 64 "Розрахунки за податками й платежами" за відповідним аналітичним рахунком "Розрахунки з бюджетом за податком на доходи фізичних осіб") із підсумками сум податку, визначених у розрахунково-платіжних відомостях.

ВИСНОВКИ

Практика контролю, аудиту перевірок свідчить, що найбільш характерними порушеннями у порядку нарахування та сплати, зокрема, податку з доходів фізичних осіб, є такі: порушення вимог законодавства щодо оформлення первинної документації з обліку праці та заробітної плати, що призводить до викривлення величини сукупного оподаткованого доходу; неправильне визначення сукупного оподаткованого доходу. Це тягне за собою заниження або завищення податку з доходів фізичних осіб; порушення законодавчо встановлених вимог щодо порядку застосування

пільг, у тому числі соціальної податкової пільги. Це також викривлює належну до сплати суму податку з доходів фізичних осіб; несплату податку з доходів фізичних осіб за операціями особливого характеру, що призводить до недоплати податку з доходів фізичних осіб.

Для проведення якісного та дієвого податкового контролю та аудиту розрахунків з бюджетом за податком доходів фізичних осіб потрібні такі джерела інформації: Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку (ф. № 1ДФ), штатний розклад, накази про призначення та звільнення працівників, Положення про преміювання, розрахунково-платіжні відомості, платіжні відомості, касові документи, особові листи, дані синтетичного обліку за рахунками 64 "Розрахунки з бюджетом" (за субрахунком "Податок з доходів фізичних осіб"), 66 "Розрахунки за виплатами працівникам", Довідки про виробництва сільськогосподарської продукції у приватних селянських господарствах (у випадку закупівлі сільськогосподарської продукції у населення), заяви про застосування податкової соціальної пільги, заяви про відмову від застосування податкової соціальної пільги, заяви працівників про надання матеріальної допомоги та інших виплат, лікарняні листи, розрахунок відпускних тощо. Їх всебічний аналіз та оцінка дозволяють контролю та аудиту надавати за отриманими результатами відповідні рекомендації для удосконалення обліку та адміністрування податків та бути дієвими інструментами цього процесу.

Література:

1. Гайдай В.І. Механізм державного регулювання ПДФО в умовах децентралізації влади в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 17. С. 69—74.
2. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.
3. Плаксієнко В.Я. Бухгалтерський облік у виробничих та агросервісних кооперативах: підручник. Київ: ЦУЛ, 2014. 448 с.
4. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О. Облік, оцінка й діагностика фінансово-економічних результатів діяльності у стратегічному менеджменті підприємств і організацій. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 6 (11). URL: <http://www.easterneuropebm.in.ua/11-2017-ukr> (дата звернення: 05.12.2024).

5. Бурковська А.В., Шкапоєд В.К. Сучасні особливості оподаткування сільськогосподарських підприємств України. Modern Economics. 2017. № 6. С. 24—30.

6. Новак Н.П., Коваль С.В., Круковська О.В. Особливості системи оподаткування сільськогосподарських підприємств в Україні та напрями її вдосконалення з врахуванням зарубіжного досвіду. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 39. С. 29—37.

7. Ігнатенко М.М., Сарапіна О.А. Вплив автоматизації обліку та фінансової звітності на безпеку підприємств. Економічний вісник університету. 2018. Вип. (1) 38. С. 47—53.

8. Мельник К.П. Наукові підходи до організації контрольноуправлінської діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2018. № 1 (06). С. 160—164.

9. Старенька О.М. Організація оперативного контролю в системі внутрішнього контролю на підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 58 (2). С. 121—126.

10. Мєліхова Т.О., Верьовкіна А.С. Удосконалення методики перевірки грошових коштів у національній валюті. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 1. С. 24—29.

11. Козаченко А.Ю. Історичні етапи становлення і розвитку внутрішньогосподарського контролю. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 206—212.

12. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: підручник. Житомир: ПП "Рута", 2018. 444 с.

13. Лєнь В.С., Гливенко В.В. Бухгалтерський облік в Україні основи та практика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 576 с.

14. Пантелєєв В.П. Засади організації внутрішнього контролю підприємств. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 1—2. С. 15—22.

15. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Леваєва Л.Ю., Романюк І.А. Ідентифікація сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у сукупності форм організації діяльності на селі. Агросвіт. 2019. № 17. С. 3—7.

16. Pakhucha E., Sievidova I., Babko N., Romaniuk I. et al. Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework. European Journal of Sustainable Development. 2023, vol. 12, Is. 1, Pp. 180—198.

References:

1. Hajdaj, V.I. (2019), "Mechanism of state regulation of personal income tax in the conditions of decentralization of power in Ukraine", Investments: praktyka ta dosvid, vol. 17, pp. 69—74.

2. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises in the conditions of market globalization", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.

3. Plaksienko, V.Ya. (2014), *Bukhhalters'kyj oblik u vyrobnychkyh ta ahroservisnykh kooperatyvakh* [Accounting in production and agro-service cooperatives], TsUL, Kyiv, Ukraine.

4. Ihnatenko, M.M. and Marmul', L.O. (2017), "Accounting, evaluation and diagnostics of financial and economic performance in the strategic management of enterprises and organizations", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6 (11), available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/11-2017-ukr> (Accessed 05 December 2024)

5. Burkovs'ka, A.V. and Shkapoied, V.K. (2017), "Modern features of taxation of agricultural enterprises of Ukraine", *Modern Economics*, vol. 6, pp. 24—30.

6. Novak, N.P. Koval', S.V. and Krukovs'ka, O.V. (2018), "Features of the system of taxation of agricultural enterprises in Ukraine and directions of its improvement taking into account foreign experience", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 39, pp. 29—37.

7. Ihnatenko, M.M. and Sarapina, O.A. (2018), "Influence of automation of accounting and financial reporting on the security of enterprises", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 38 (1), pp. 47—53.

8. Mel'nyk, K.P. (2018), "Scientific approaches to the organization of control and management activities of the enterprise", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 1 (06), pp. 160—164.

9. Staren'ka, O.M. (2020), "Organization of operational control in the system of internal control at enterprises", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 58 (2), pp. 121—126.

10. Melikhova, T.O. and Ver'ovkina, A.S. (2019), "Improvement of the methodology for checking cash in the national currency", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 24—29.

11. Kozachenko, A.Yu. (2021), "Historical stages of formation and development of internal control", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 206—212.

12. Butynets', F.F. (2018), *Teoriia bukhhalter-s'koho obliku* [Accounting theory], PP "Ruta", Zhytomyr, Ukraine.

13. Len', V.S. and Hlyvenko, V.V. (2018), *Bukhhalters'kyj oblik v Ukraini osnovy ta praktyka* [Accounting in Ukraine: basics and practice], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

14. Panteleiev, V.P. (2017), "Principles of organization of internal control of enterprises", *Naukovyj visnyk Natsional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu*, vol. 1—2, pp. 15—22.

15. Ihnatenko, M.M. Marmul', L.O. Levaieva, L.Yu. and Romaniuk, I.A. (2019), "Identification of agricultural service cooperatives in the aggregate of forms of organization of activities in the countryside", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 3—7.

16. Pakhucha, E. Sievidova, I. Babko, N. and Romaniuk I. (2023), "Investigating the impact of structural changes: the socio-economic security framework", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 12, no. 1, pp. 180—198.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2024 р.

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

<https://nayka.com.ua>

**ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД**

ISSN 2306-6814
P-ISSN 2306-6814

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Передплатний індекс: 23892

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

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

УДК 658,8:659,4:504,05

Н. М. Чуприна,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,
Український державний університет науки і технологій ННІ "УДХТУ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4035-8934>

О. В. Кучкова,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри маркетингу та логістики,
Український державний університет науки і технологій ННІ "УДХТУ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9249-0216>

В. В. Журавель,

старший викладач кафедри маркетингу та логістики,
Український державний університет науки і технологій ННІ "УДХТУ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7914-0476>

Г. Є. Доценко,

старший викладач кафедри маркетингу та логістики,
Український державний університет науки і технологій ННІ "УДХТУ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9962-8225>

М. А. Худомака,

викладач кафедри маркетингу та логістики,
Український державний університет науки і технологій ННІ "УДХТУ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4076-2862>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.30

PR, РЕКЛАМА І ПРОМИСЛОВА ЕКОЛОГІЯ: ІНТЕГРАЦІЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

N. Chupryna,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing and logistics,
Ukrainian State University of Science and Technologies

O. Kuchkova,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing and logistics,
Ukrainian State University of Science and Technologies

V. Zhuravel,

Senior Lecturer of the Department of Marketing and logistics, Ukrainian State University of Science and Technologies

H. Dotsenko,

Senior Lecturer of the Department of Marketing and logistics, Ukrainian State University of Science and Technologies

M. Khudomaka,

Lecturer of the Department of Marketing and logistics, Ukrainian State University of Science and Technologies

PR, ADVERTISING AND INDUSTRIAL ECOLOGY: INTEGRATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Формування екологічно відповідального іміджу підприємств, важливість прозорого та відкритого діалогу із суспільством, на сьогоднішній день є однією з головних задач промислових підприємств. Постає необхідність здійснювати постійне інформування та донесення екологічних ініціатив, з якими виступають промислові підприємства, до широкої аудиторії, формуючи її вплив на зміну споживчих пріоритетів та стимулювання переходу бізнесу до "зелених" технологій. Це обумовлено зростаючим інтересом громадськості до питань сталого розвитку, впливу виробничої діяльності на довкілля та зобов'язань промислових підприємств щодо мінімізації екологічних ризиків.

Екологічні ризики, це основна тенденція розвитку промислових підприємств. В залежності від галузі виробництва екологічні ризики зменшуються або збільшуються. Оцінити екологічні ризики на сьогоднішній день досить складно, але існує досить багато підходів до їх визначення.

The formation of an environmentally responsible image of enterprises, the importance of transparent and open dialogue with society, is today one of the main tasks of industrial enterprises. There is a need to constantly inform and communicate environmental initiatives, which are promoted by industrial enterprises, to a wide audience, forming its impact on changing consumer priorities and stimulating the transition of business to "green" technologies. This is due to the growing public interest in issues of sustainable development, the impact of production activities on the environment and the obligations of industrial enterprises to minimize environmental risks. In modern conditions, consumers, investors and partners give preference to companies that demonstrate a responsible attitude to the environment. At the same time, regulatory requirements increase the need to implement environmental standards, which necessitates the integration of these aspects into communication strategies. Through transparent communication, enterprises can not only highlight their environmental achievements, but also explain the complex aspects of assessing the risks associated with their activities. In particular, regular reports on environmental initiatives, the use of social networks to promote "green" projects and partnerships with public organizations are becoming effective elements of the strategy.

Environmental risks are the main trend in the development of industrial enterprises. Depending on the industry, environmental risks are decreasing or increasing. Assessing environmental risks today is quite difficult, but there are quite a few approaches to their definition. But, unfortunately, none of them is universal, so that it would be unanimously recognized and cover all industries. The problem of reducing environmental risks in the context of today's economic conditions is quite relevant. Unfortunately, we can observe a reverse trend between economic development and the growth of environmental risks of industrial enterprises. The more the country's economic potential develops, the more powerfully industrial enterprises work, which leads to an increase in environmental risks. Conversely, when there is an economic crisis in the region, production volumes fall quite sharply, which in turn leads to a decrease in environmental risks. However, it should be noted that there are industrial enterprises whose production cycle cannot be stopped. Stopping such production can lead not only to increased environmental risks, but also to an environmental disaster. However, there are not many such production cycles.

Ключові слова: екологічні ризики, промислові підприємства, PR, реклама, маркетингові дослідження.

Key words: environmental risks, industrial enterprises, PR, advertising, marketing research.

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

Вирішенню проблемних питань, а саме зростання екологічних ризиків, на промислових підприємствах різних галузей виробництва можливо шляхом вивчення їх природи та ступеню впливу на навколишнє середовище, як на макро- так і на мікрорівні. Це може сприяти підвищенню ділової активності у відношеннях промислових підприємств та наукових організацій, утворенню об'єднань (наприклад, кластеру) підприємств, метою якого, буде вирішення екологічних проблем. При цьому, наукові винаходи та розробки в області екології повинні зменшувати екологічні ризики та давати можливість підприємствам промисловості уникати екологічних катастроф на основі комплексного підходу їх визначення, дослідження та впровадження нових технік та технологій у виробництво за підтримкою держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досить значний вклад в дослідження та виявлення природи екологічного ризику, його оцінки внесли багато іноземних та вітчизняних вчених, такі як Т. П. Галушкіна, С. А. Єрохін, С. П. Іванюта, С. М. Ілляшенко, О. А. Кириченко, Л. Ф. Кожушко, В. Н. Кочетков, В. О. Лук'яніхін, М. М. Петрушенко, П. М. Скрипчук, Є. В. Хлобистов, Н. А. Шипова, В. М. Шмандій, А. Ендрес, К. Ріхтер та інші.

Однак, не дивлячись на значні дослідження екологічних ризиків та методів їх вимірювання, ранжуванню їх за галузями виробництва, що дозволяє виявити потенціал збільшення або зменшення екологічного ризику не приділяється значна увага.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Вивчити інтеграцію екологічної оцінки ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На всіх етапах розвитку промислових підприємств, різних форм власності та різних галузей виробництва постає питання мінімізації екологічних ризиків. Метою зв'язків з громадськістю промислових підприємств, в першу чергу, є переконання громадськості, інвесторів, партнерів, співробітників та інших зацікавлених сторін щодо підтримки певної точки зору про компанію [1, с. 54]. Основною цільовою аудиторією PR для промислових підприємств виступають: потенційні споживачі, широка громадська думка, місцеве населення, органи державної влади, співробітники самого підприємства та ін. [2, с. 260].

Сьогодні Україна стала центром спрямування світової фінансової підтримки, метою якої є протидія росії та відновлення країни після нищівних дій окупанта. Проте, ці інвестиції мають відповідати принципам стійкості та критеріям ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління). [3]

Стратегічне управління підприємства в сьогодишніх умовах воєнного стану — це система дій та методів щодо ефективного управління власними й позиковими ресурсами в умовах економічної кризи викликані війною. [4].

Безумовно, величина екологічного ризику змінюється, в залежності від галузі, до якої належить підприємство. Вплив наукових винаходів та розробок в сфері екології, при впровадженні їх у виробництво, може істотно знизити екологічний ризик як підприємства, так і галузі в цілому. За допомогою маркетингового дослідження двох груп респондентів (1 група — науковці — екологи, 2 група — представники промислових підприємств) Була проведена оцінка екологічних ризиків промислових підприємств в країні, де проживають респонденти. Представники першої групи (науковці екологи) були з України — 34 респондента; з Казахстану, та Таджикистану — по 3 респонденти; з Молдови, Киргизії та Норвегії — по 1 респонденту. Тоді як представники промислових підприємств всі були з України, але різних її регіонів. Обом групам респондентів було задане наступне питання з варіантами відповідей:

"Надайте екологічну оцінку ризиків промислових підприємств Вашої країни/регіону (від 1 до 5, де 1 — зовсім без ризиків, 2 — швидше без ризиків, 3 — більш ризиковані, 4 — ризиковані, 5 — найризикованіші

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| △ Мікробіологічна промисловість; | △ Поліграфічна галузь; |
| △ Чорна металургія; | △ Легка галузь промисловості; |
| △ Кольорова металургія; | △ Паливна промисловість; |
| △ Хімічна і нафтохімічна галузь; | △ Медична; |
| △ Металообробка і машинобудування; | △ Космічна галузь; |
| △ Фарфоро-фаянсової і скляна галузі; | △ Автомобілебудування; |
| △ Лісова галузь і деревообробна.» | |

Було запропоновано шкалу ранжування від 1 до 5 балів, де 1 — зовсім без ризиковане виробництво, а 5 балів — найризикованіше. Дане дослідження дозволить виявити, яка, на думку науковців — екологів галузь є найбільш екологічно ризикованою, а яка менше. Присутність серед представників науки не лише українських науковців дає нам можливість врахувати думку і іноземних експертів, що виводить результати дослідження за національні межі. Відповідь вчених різних країн на дане запитання, в черговий раз доводить актуальність теми екологічної безпеки держави та визначення екологічних ризиків за галузями виробництва. В ході проведення дослідження жодного вченого не здивувало це питання, а навпаки, багато з них висловлювали власну думку з приводу підвищеної актуальності цього питання. Тобто оцінка екологічних ризиків та їх зменшення це проблема не лише України, але й інших країн світу. Урбанізація та зростання обсягів промислового виробництва внесло свої екологічні корективи в життя всіх країн. Висновки стосовно ранжування допоможуть на державному рівні контролювати екологічну безпеку як регіону, так і держави в цілому.

За отриманими в наслідок дослідження даними було розраховано середній бал. Середній бал — це умовна величина. Однак, необхідно зауважити, що він реально не існує. Реально існує загальна сума. Саме через це, середній бал не є характеристикою одного спостереження, він характеризує ряд в цілому. Середнє значення можливо трактувати як центр розсіювання ознаки, що спостерігається, тобто значення, біля якого коливаються все спостережувані значення, причому алгебраїчна сума відхилень від середнього, завжди дорівнює нулю, тобто сума відхилень від середнього в більшу або меншу сторону рівні між собою [5].

Для більш наглядного розподілення середніх величин відповідей респондентів першої групи (науковців — екологів) стосовно розподілу екологічних ризиків за галузями виробництва побудуємо графік (рис. 1).

За результатами аналізу, ми можемо бачити, що, за думкою експертів, більш екологічно ризикованими є хімічна та нафтохімічна галузь

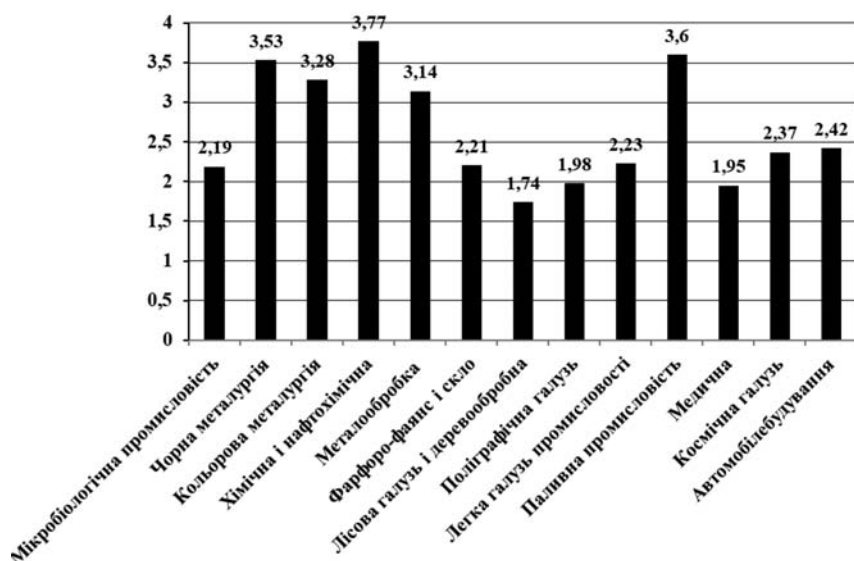


Рис. 1. Результати дослідження стосовно надання екологічної оцінки ризиків промислових підприємств респондентами першої групи (середній бал)

та паливна промисловість, а менше екологічно ризикованою є лісова і деревообробна та медична галузь. В рамках цього дослідження, ми можемо лише виявити основні тенденції та прослідкувати взаємозв'язок між розвитком різних галузей промисловості та їх екологічну ризикованість. Даний метод ранжування, який використовується в роботі дозволяє за думками експертів розподілити увагу між галузями виробництва з погляду на екологічні наслідки. Ієрархічне групування (з більш ризикованої галузі до найменш ризикованої) ми можемо бачити на рис. 2.

Відповідно до отриманих результатів різниця між найризикованішою галуззю виробництва (хімічною та нафтохімічною) та найменш ризикованою (лісовою галуззю і деревообробною) більше ніж у двічі: 162 та 75 балів відповідно. Безумовно, і державним органам влади і керівникам хімічних та нафтохімічних підприємств необхідно постійно контролювати екологічну складову, і, за можливістю, майже постійно впроваджувати у виробництва екологічні винаходи та розробки. За отриманими даними, виявленими в ході маркетингового дослідження представників науковців — екологів, запропоновані галузі виробництва, умовно, ми можемо розподілити на три

групи за ступенем екологічного ризику:

1 група — найризикованіші: хімічна і нафтохімічна галузь; паливна промисловість; чорна металургія; кольорова металургія; металообробка і машинобудування;

2 група — ризиковані: автомобілебудування; космічна галузь; легка галузь промисловості; фарфоро-фаянсової і скляна галузі; мікробіологічна промисловість;

3 група — менш ризиковані: поліграфічна галузь; медична; лісова галузь і деревообробна.

Але, необхідно зазначити, що в ході даного аналізу результатів дослідження необхідно визначити узгодженість

думок експертів. Це ми можемо зробити за допомогою коефіцієнта Конкордації Кенделла.

При оцінці об'єктів експерти, зазвичай, розходяться у своїх поглядах, стосовно проблеми, що вирішується. В зв'язку з цим виникає необхідність в кількісному вимірі ступеню узгодженості думок експертів. Оцінка узгодженості поглядів експертів бере свою основу на використанні поняття компактності. Оцінка кожного експерта представляється як крапка в деякому просторі, в якому є поняття відстані. Якщо крапки, які характеризують оцінки усіх експертів, розташовані на невеликій відстані одна від одної, тобто утворюють компактну групу, то, тоді це можливо інтерпретувати

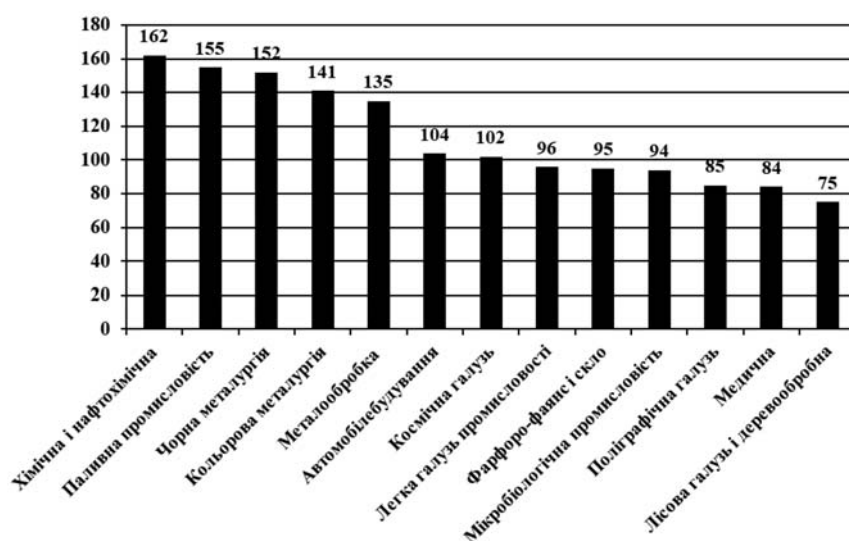


Рис. 2. Результати дослідження стосовно надання екологічної оцінки ризиків промислових підприємств респондентами першої групи (сумарний бал, ранжирувані данні)

вати, як добру узгодженість думок експертів. Якщо крапки у просторі розборсані на досить великій відстані, то узгодженість думок експертів мала. Якщо, крапки — відповіді експертів — розташовані у просторі так, що утворюють дві або декілька компактних груп, то це можливо трактувати, як те, що в експертній групі існує дві або декілька точок зору, які істотно відрізняються одна від одної. При зміні об'єктів в порядковій шкалі узгодженість думок експертів у вигляді ранжування або парних порівнянь об'єктів також має основу на понятті компактності. При ранжуванні об'єктів в якості міри узгодженості думок експертів використовується коефіцієнт конкордації (коефіцієнт згоди) [6].

Проведемо ранжування даних, які отримані в ході маркетингового дослідження респондентів 1 групи (науковців — екологів). Мінімальному значенню 0 надаємо рейтинг 1, максимальному балу 5 надаємо рейтинг 13 (13 галузей виробництва було запропоновано для оцінки екологічних ризиків). Для розрахунків використовуємо редактор формул в програмі Microsoft Excel: Інші функції — Сумісність-Ранг. Функція "Ранг" повертає ранг числа у списку чисел: його порядковий номер щодо інших чисел в списку.

На основі отриманих даних розрахуємо коефіцієнт конкордації. Для знаходження статистичного зв'язку між декількома вибірками Кенделлом був запропонований ранговий коефіцієнт конкордації. Коефіцієнт конкордації є мірою узгодженості думок експертів. Конкордація Кенделла — це непараметричної статистики тест. Він зазвичай використовується для вимірювання статистичного зв'язку між декількома вибірками. І якщо для кореляції Пірсона використовується додаткове припущення про нормальність вибірок і порівнюються одночасно тільки дві вибірки, то в конкордації Кенделла немає припущення про вид розподілу і використовується будь-яку кількість вибірок.

Нехай задані k ($k \geq 2$) вибірок $x_1 = (x_1^1, \dots, x_n^1)$, ..., $(x_1^k, \dots, x_n^k)$.

Вони всі мають однакову довжину n .

В нашому випадку $k = 43$; $n = 13$

Для знаходження статистичного зв'язку між декількома вибірками Кенделл був запропонований рангові коефіцієнт конкордації.

Розраховується Конкордація Кенделла за формулою [7]:

$$W = \frac{12}{k^2(n^3 - n)} \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^k R_{ij} - \frac{k(n+1)}{2} \right)^2 \quad (1),$$

де $R_{ij} \in \{1, \dots, n\}$ — ранг i -го елементу в X_j вибірки.

$$W = 0,546$$

Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Причому, він дорівнює 1 при максимальній узгодженості і дорівнює 0 при максимальній неузгодженості. Коефіцієнт конкордації досить висок (0,546), що свідчить про достатню узгодженість думок експертів. Наступним етапом аналізу отриманих даних в ході дослідження є оцінка значимості коефіцієнта конкордації. З цією метою розрахуємо критерії узгодженості Пірсона.

Критерій узгодженості Пірсона (χ^2) дозволяє здійснювати перевірку емпіричного і теоретичного (або іншого емпіричного) розподілів однієї ознаки. Цей критерій застосовується, в основному, в двох випадках [8]:

— для зіставлення емпіричного розподілу ознаки з теоретичним розподілом (нормальним, показовим, рівномірним або якимось іншим законом);

— для зіставлення двох емпіричних розподілів однієї і тієї ж ознаки.

Ідея методу — визначення ступеня розбіжності відповідних частот n_i і n'_i ; чим більше ця розбіжність, тим більше значення

Нульова гіпотеза $H_0 = \{\text{два розподілу практично не розрізняються між собою}\}$; альтернативна гіпотеза — $H_1 = \{\text{розбіжність між розподілами істотно}\}$.

Обчислений χ^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n - 1 = 13 - 1 = 12$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0,05$

Так як χ^2 розрахунковий 163,19 > табличного (21,02607), то $W = 0,546$ — величина не випадкова, тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Ми можемо зробити висновок, що данні, отримані в ході дослідження, при відповіді експертів на запитання стосовно екологічного ризику різних галузей промисловості не випадкові, і спостерігається узгодженість думок експертів з цього питання. Більш наглядно результати дослідження ми можемо бачити на рис. 3.

Дослідження, яке проводилося охоплювало дві групи респондентів: науковців — екологів та представників промислових підприємств. Представникам підприємств, різних галузей промисловості (виробництво кераміки, металургія, харчове виробництво, хімічна, нафтопереробка, машинобудування, фармація та інші).

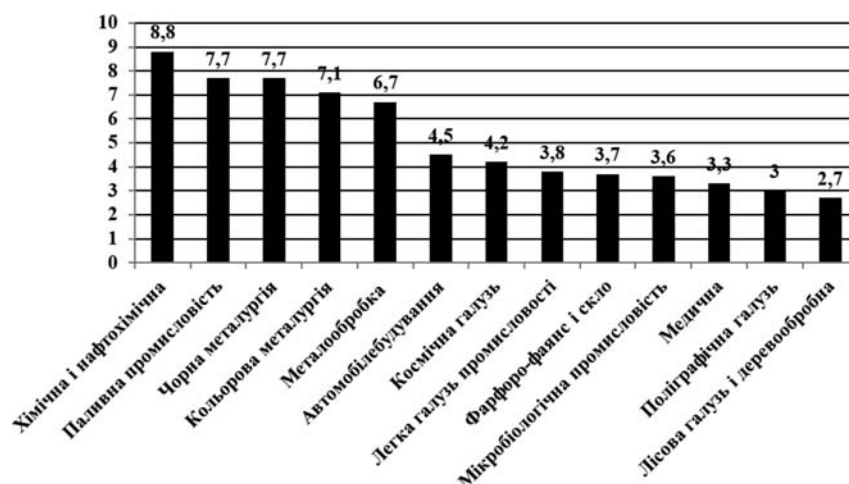


Рис. 3. Результати дослідження стосовно надання екологічної оцінки ризиків промислових підприємств респондентами першої групи (середній ранжируваний рейтинг)

На сучасному етапі розвитку промисловості та досягнень науки і техніки в галузі екології мінімізація екологічних ризиків має бути основним завданням для промислових підприємств. Учасники другої групи, відповідаючи на питання стосовно оцінки екологічних ризиків в різних галузях виробництва, безумовно, враховували особистий практичний досвід з роботи своїх промислових підприємств та ступень їх екологізації виробництва та впровадження нових екологічних розробок в останні роки, що допомогло мінімізувати екологічні ризики на промисловому підприємстві.

Для більш повної картини аналізу розрахуємо середній бал відповідей респондентів на дане питання. Виключно важливу роль в аналізі багатьох явищ відіграють середні величини, що

представляють собою узагальнену характеристику якісно однорідної сукупності за певним кількісним ознакою. Середній бал є характеристикою ряду в цілому та дає можливість. Більш наглядно розподіл середнього балу по оцінці екологічних ризиків ми можемо бачити на рис. 4.

Виходячи з результатів аналізу, ми можемо визначити, що респонденти другої групи (представники промислових підприємств) вважають найризикованішу хімічну промисловість, на другому місці, з точки зору екологічного ризику іде чорна металургія, а найменш ризикованою була обрана легка галузь. Послідовне зменшення екологічного ризику за галузями промисловості за думкою представників промислових підприємств, дасть мож-

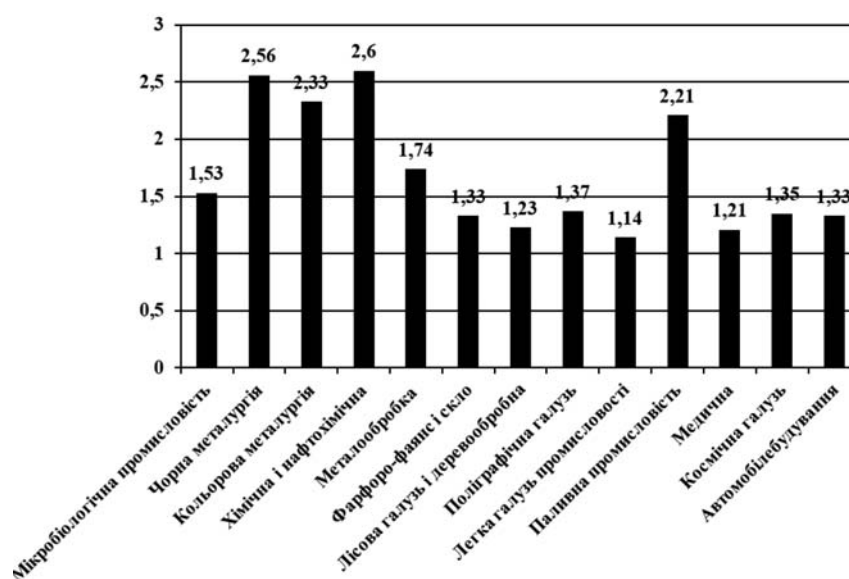


Рис. 4. Результати дослідження стосовно надання екологічної оцінки ризиків промислових підприємств респондентами другої групи (середній бал)

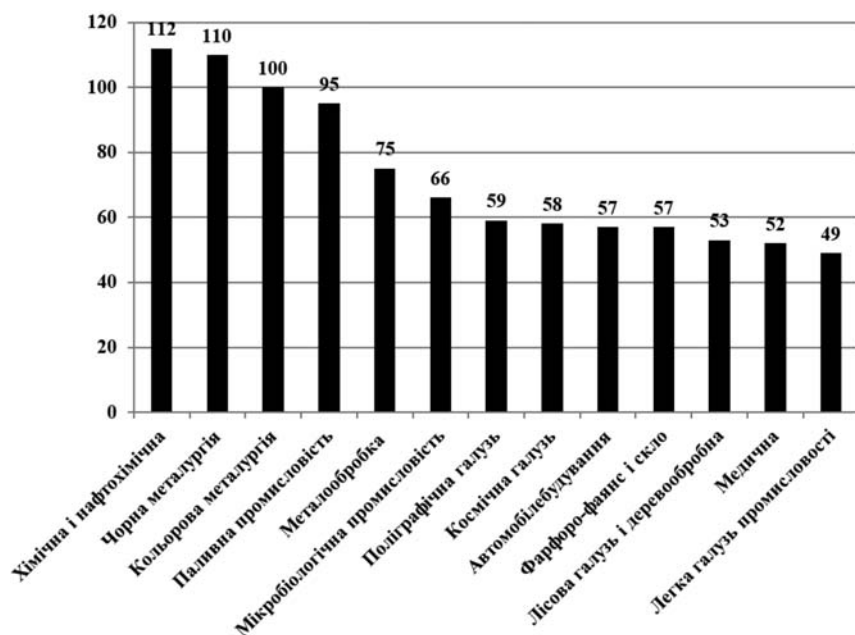


Рис. 5. Результати дослідження стосовно надання екологічної оцінки ризиків промислових підприємств респондентами другої групи (сумарний бал, ранжирувані данні)

ливість оцінити їх привабливість для інвесторів (як держави, так і приватних інвесторів) з точки зору необхідності впровадження екологічних розробок для поліпшення діяльності підприємств тієї чи іншої галузі, підвищення ефективності роботи підприємств (збільшення економічних та екологічних показників). Дану послідовність ми можемо бачити на рис. 5.

За даними дослідження відповідей респондентів другої групи (представників промислових підприємств), ми можемо зазначити, що різниця між найризикованішою галуззю (хімічною) та найменш ризикованою (легка галузь промисловості) є майже в 2 рази (112 та 49 балів відповідно). Аналізуючи отримані дані ми можемо розподілити всі запропоновані до аналізу галузі виробництва на три групи, в залежності від ступеню екологічного ризику:

1 група — найризикованіші: хімічна і нафтохімічна галузь; чорна металургія; кольорова металургія; паливна промисловість;

2 група — ризиковані: металообробка і машинобудування; мікробіологічна промисловість;

3 група — менш ризиковані: поліграфічна галузь; космічна галузь; автомобілебудування; фарфоро-фаянсової і скляна галузі; лісова галузь і деревообробка; медична; легка галузь промисловості.

Для підтвердження висновків було зроблено розрахунок конкордації по Кендаллу. Оцінку ступеня значущості параметрів експерти виконують шляхом присвоєння їм рангового

номеру. Фактору, якому експерт надає найвищу оцінку, присвоюється ранг 13, найнижчу — 1. В нашому випадку, в тих випадках, коли експерт нічого не відповів, такий відповіді був присвоєний 0. Беручи за основу данні анкетного опитування експертів другої групи (представників промислових підприємств) розраховується загальна матриця рангів. Для розрахунків використовуємо редактор формул в програмі Microsoft Excel: Інші функції — Сумісність-Ранг.

Наступним етапом є оцінка ступеню узгодженості думок усіх експертів. Для цього скористаємося коефіцієнтом конкордації Кенделла (W) В нашому випадку $k = 37$ (кількість експертів); $n = 13$ (кількість варіантів відповідей).

$$W = 0,863$$

Ми можемо зазначити, що коефіцієнт конкордації досить високий, що говорить про високу узгодженості думок експертів

$$0 < W < 1$$

Проведемо оцінку значущості коефіцієнта конкордації.

Для цієї мети розрахуємо критерій узгодження Пірсона:

Обчислений χ^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 13-1 = 12$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0.05$

Так як χ^2 розрахунковий $118,71 >$ табличного $(21,02607)$, з чого ми можемо зробити висновок, що

$W = 0,863$ — величина не випадкова, тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях. Тобто, отримані данні в ході дослідження відрізняють ситуацію, яка склалася.

Ми можемо порівняти результати розрахунку коефіцієнту конкордації Кенделла для двох груп, які були нами анкетовані в ході дослідження (науковці та представники промислових підприємств):

$$W_1 = 0,546$$

$$W_2 = 0,863$$

$$W_1 < W_2$$

Коефіцієнт конкордації Кенделла для другої групи респондентів (представників промис-

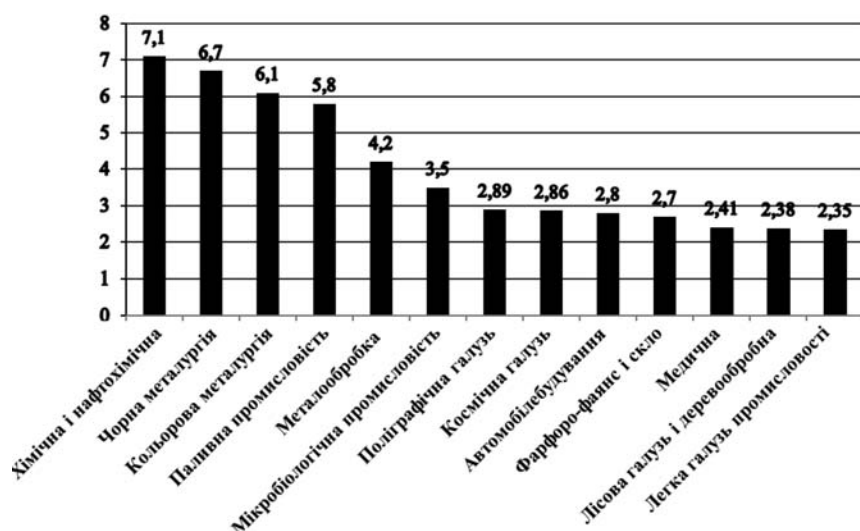


Рис. 6. Результати дослідження стосовно надання екологічної оцінки ризиків промислових підприємств респондентами другої групи (середній ранжируваний рейтинг)

лових підприємств) більше, ніж у першій групі респондентів (науковців — екологів). Це свідчить про те, що у представників промисловості більше одноманітність думок в контексті оцінки екологічних ризиків, а у працівників науки, завжди більше суперечок, ніж у практиків. З нашої точки зору, це є нормальним.

З погляду на коефіцієнт конкордації Кенделла стосовно результатів оцінки відповідей другої групи респондентів ($W_2 = 0,863$) ми можемо зробити висновок, що дані не є випадковими та можуть використовуватися у подальшому дослідженні. Більш наглядно розподіл відповідей представників промислових підприємств за середнім ранжируваним рейтингом представлено на рис. 6.

Щоб зрозуміти, наскільки думки двох груп експертів збігаються, а саме представників науковців — екологів та представників промислових підприємств, розрахуємо коефіцієнт кореляції. Коефіцієнт кореляції дасть можливість оцінити, чи співпадає думка двох груп експертів.

Для подальшого розрахунку, щоб легше було порівнювати отримані дані, через те що різна кількість експертів у двох групах розрахуємо стогові бали відповідей в долях одиниць. Дані розрахунків ми можемо бачити в табл. 1.

Кореляційний аналіз займається ступенем зв'язку між двома змінними, x і y . Нам необхідно за його допомогою визначити ступень зв'язку між відповідями двох груп респондентів на питання: "Надайте екологічну оцінку ризиків промислових підприємств Вашої країни/регіо-

Таблиця 1. Підсумкові результати відповідей респондентів двох груп (1 група: науковці — екологи, 2 група: представники промислових підприємств)

Галузі виробництва	Сумарний бал		Долі одиниць	
	1 група	2 група	1 група	2 група
Мікробіологічна промисловість	94	66	0,0635	0,07
Чорна металургія	152	110	0,1027	0,1116
Кольорова металургія	141	100	0,0953	0,1060
Хімічна і нафтохімічна	162	112	0,1095	0,1188
Металообробка і машинобудування	135	75	0,0912	0,0795
Фарфоро-фаянсової і скляна галузі	95	57	0,0642	0,0604
Лісова галузь і деревообробка	75	53	0,0507	0,0562
Поліграфічна галузь	85	59	0,0574	0,0626
Легка галузь промисловості	96	49	0,0649	0,0520
Паливна промисловість	155	95	0,1047	0,1007
Медична	84	52	0,0568	0,0551
Космічна галузь	102	58	0,0689	0,0615
Автомобілебудування	104	57	0,0703	0,0604
Усього	1480	943	1,0	1,0

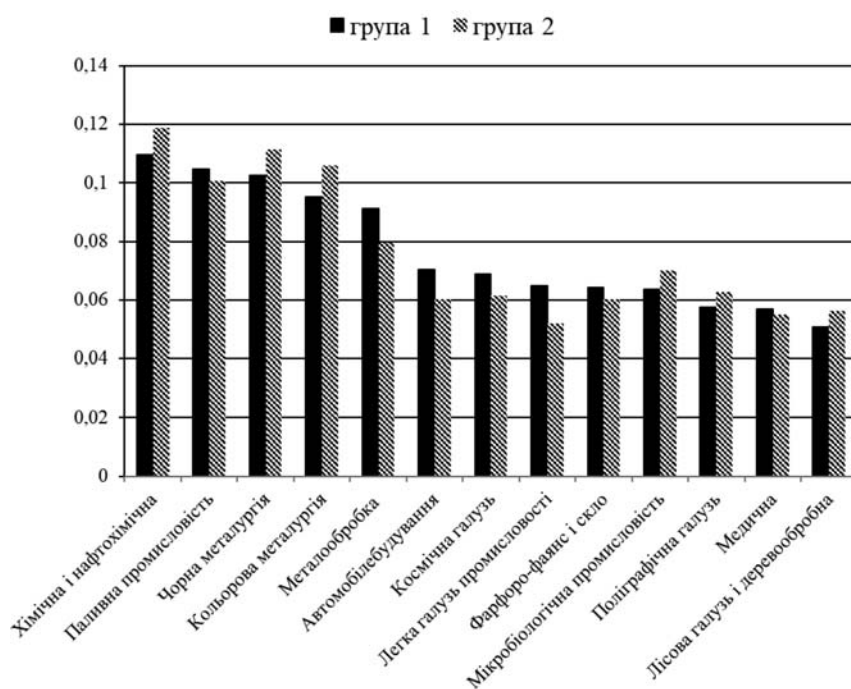


Рис. 7. Результати дослідження стосовно надання екологічної оцінки ризиків промислових підприємств респондентами обох груп (сумарний бал, ранжирувані дані у відносних частотах)

ну (від 1 до 5, де 1 — зовсім без ризиків, 2 — швидше без ризиків, 3 — більш ризиковані, 4 — ризиковані, 5 — найризикованіші". За даними розрахунків коефіцієнт кореляції дорівнює: $r = 0,94$. Коефіцієнт кореляції змінюється від -1 до +1. Чим ближче він до 1, тим є тісний зв'язок між змінними. В нашому випадку, ми можемо зробити висновок, що думки двох груп експертів (науковців — екологів та представників промислових підприємств) в значній мірі збігаються. Більш наглядно цей висновок ми можемо бачити за допомогою графіка (рис. 7).

Данні рисунка свідчать, як і зазначалося вище, всі галузі промисловості можливо розподілити на 3 групи ризику, але проведемо даний розподіл з урахуванням думок двох груп експертів одночасно. Результати ми можемо бачити в табл. 2.

Аналіз експертних досліджень та дослідження прикладів ефективного менеджменту показали, що ключові напрями трансформації здійснюються на командній роботі, реорганізації взаємодії, побудові чітких бізнес-моделей" [10]. Для формування дієвої державної програми реагування на екологічний стан підприємства промисловості можливо скористатися

запропонованим розподілом галузей виробництва по групах за екологічними ризиками.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виходячи з результатів аналізу проведеного маркетингового дослідження ми можемо чітко виділити галузі, які повинні біти у держави в пріоритетному аналізі та відслідковуватися постійно з позиції екологічної безпеки та екологічних ризиків, та галузі, які потребують контролю лише з боку самого підприємства промисловості для підтримання екологічної ситуації та конкурентоспроможного іміджу самого підприємства та продукції, яку воно випускає. Коефіцієнт конкордації Кенделла показав узгодженість думок експертів, тобто, ранги, які були присвоєні різними експерта-

ми достатньо сильно співпадають один з одним, тобто ситуація яка виявилася в ході дослідження має своє місце на практиці. Думки двох груп експертів значною мірою співпадають, що підтверджується коефіцієнтом кореляції ($r = 0,94$), тобто і науковці — екологи, і представники промислових підприємств майже згодні в питанні оцінки екологічного ризику галузей промисловості.

Таблиця 2. Розподіл галузей виробництва по групах за екологічними ризиками

Група 1 (науковці екологи)	Група 2 (представники промислових підприємств)
1 група – найризикованіші: хімічна і нафтохімічна галузь; паливна промисловість; чорна металургія; кольорова металургія; металообробка і машинобудування; 2 група – ризиковані: автомобілебудування; космічна галузь; легка галузь промисловості; фарфоро-фаянсової і скляна галузі; мікробіологічна промисловість; 3 група – менш ризиковані: поліграфічна галузь; медична; лісова галузь і деревообробка.	1 група – найризикованіші: хімічна і нафтохімічна галузь; чорна металургія; кольорова металургія; паливна промисловість; 2 група – ризиковані: металообробка і машинобудування; мікробіологічна промисловість; 3 група – менш ризиковані: поліграфічна галузь; космічна галузь; автомобілебудування; фарфоро-фаянсової і скляна галузі; лісова галузь і деревообробка; медична; легка галузь промисловості.
Об'єднаний розподіл	
1 група – найризикованіші: хімічна і нафтохімічна галузь; паливна промисловість; чорна металургія; кольорова металургія; 2 група – ризиковані: металообробка і машинобудування; автомобілебудування; космічна галузь; легка галузь промисловості; фарфоро-фаянсової і скляна галузі; мікробіологічна промисловість; 3 група – менш ризиковані: поліграфічна галузь; медична; лісова галузь і деревообробка.	

Джерело: [9].

Література:

1. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: Студцентр, 2022. 336 с.

2. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. / за заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 484 с.

3. Бойчик І. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 26—28 трав. 2022 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 15–20. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45806>

4. Бурдонос Л., Виноградня В., Стеценко В. Стратегічні методи антикризового управління підприємством в умовах війни. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 12 (26). С. 321—331. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-321-331](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-321-331) (дата звернення: 23.11.2024).

5. Практикум з теорії ймовірностей та математичної статистики. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / А. М. Алілуйко, Н. В. Дзюбановська, В. О. Єрьоменко та ін. Тернопіль: Підручники і посібники, 2023. — 352 с.

6. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., перероб. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

7. Коефіцієнт конкордації. URL: http://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97 (дата звернення: 23.11.2024).

8. Критерій узгодженості Пірсона. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Критерій_узгодженості_Пірсона (дата звернення: 23.11.2024).

9. Чуприна Н. М. Управління еколого-орієнтованим розвитком промислових підприємств: монографія. Д.: ДВНЗ УДХТУ, 2018. 354 с.

10. Копчак Ю., Матвеєв М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480/2399> (дата звернення: 23.11.2024).

References:

1. Romat, Ye.V. (2022), *Marketynhovi komunikatsii* [Marketing communications], Studtsentr, Kyiv, Ukraine.

2. Starostina, A.O. (2024), *Marketynh: Svitoviy dosvid ta ukrains'kyj vymir* [Marketing: Global experience and Ukrainian dimension], 2nd ed, Vydavnytstvo Lira-K, Kyiv, Ukraine.

3. Bojchuk, I. (2022), "Entrepreneurship in times of war: status and opportunities", *Pidpriemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Entrepreneurship and Logistics in the Context of Modern Challenges: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference], WUNU, Ternopil, Ukraine, 26—28 May, pp. 15—20, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45806>

4. Burdonos, L., Vynohradnia, V. and Ste-senko, V. (2023), "Strategic methods of anti-crisis management of an enterprise in the conditions of war" *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 12 (26). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-321-331](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-321-331).

5. Alilujko, A.M., Dziubanov'ska, N.V., Yer'omenko, V.O., Martyniuk, O.M. and Shynkaryk, M.I. (2018), *Praktykum z teorii imovirnostej ta matematychnoi statystyky. Navchal'nyj posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsial'nostej* [Workshop on probability theory and mathematical statistics. Study guide for students of economic specialities], *Pidruchnyky i posibnyky*, Ternopil, Ukraine.

6. Petrunia, Yu.Ye. (Eds.) (2020), *Pryjniattia upravlins'kykh rishen'* [Management decision making], 4rd ed, *Universytet mytnoi spravy ta finansiv*, Dnipro, Ukraine.

7. Wiki TNTU (2012), "Concordance coefficient", available at: http://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97, (Accessed 23 November 2024).

8. Wikipedia (2024), "Pearson's criterion of consistency", available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Критерій_узгодженості_Пірсона, (Accessed 23 November 2024).

9. Chupryna, N.M. (2018), *Upravlinnia ekolo-ho-orientovanyim rozvytkom promyslovykh pid-priemstv* [Managing the environmentally friendly development of industrial enterprises], *DVNZ UDKhTU*, Dnipro, Ukraine.

10. Kopchak, Yu., Matveiev, M. and Puhachov, V. (2023), "Transformation of modern management in times of war", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 51, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480>, (Accessed 23 November 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.12.2024 р.

УДК 331.5

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

І. В. Махін'ко,

аспірант, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9715-4619>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

I. Makhin'ko,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

FEATURES OF THE FORMATION OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEMS

Наголошено на необхідності постійного розвитку персоналу підприємства. Рекомендовано створення основної та додаткових баз з інформацією про персонал з обмеженим доступом до даних. Особливу увагу приділено необхідності дотримання принципів гендерної рівності, створенню безбар'єрного середовища в трудовому колективі. В умовах воєнного стану окреслено необхідність підприємства в заміщенні вакантних посад, які з'явилися внаслідок виїзду жінок за кордон та мобілізації чоловіків до лав ЗСУ, надано рекомендації де швидко знайти потрібний персонал та яким чином організувати роботу, аби працівники не зазнавали зайвого стресу. Наголошено на необхідності використання штучного інтелекту, кібербезпеці, цифровій етиці та на побудові відкритого комунікативного простору між працівниками, де кожен працівник знає та розуміє проблеми та перспективи розвитку підприємства та намагається бути корисним цьому підприємству.

The authors emphasize the need for continuous development of the enterprise's personnel. The creation of a main and additional databases with information on personnel with limited access to data is recommended. Special attention is paid to the need to adhere to the principles of gender equality, to create a barrier-free environment in the workforce. In conditions of martial law, the need for the enterprise to fill vacant positions that appeared as a result of women going abroad and men being mobilized into the ranks of the Armed Forces of Ukraine is outlined, recommendations are given on where to quickly find the necessary personnel and how to organize work so that employees do not experience unnecessary stress. The need to use artificial intelligence, cybersecurity, digital ethics and to build an open communicative space between employees is emphasized, where each employee knows and understands the problems and prospects for the development of the enterprise and tries to be useful to this enterprise. It is proposed that first it is necessary to form the personnel base of the enterprise. This database should consist of several databases — the main one, which lists the employees currently working at the enterprise, and two additional, but no less important — the first additional database is a database with information on possible areas for attracting new specialists to the enterprise, and the second additional database is a database with a list of employees who can replace current employees for a short period of time in a crisis situation.

Another important point in creating and using this database is ensuring the confidentiality of employees' personal data, while the database should work in such a way that the data is accessible only to a limited number of people, in addition, it is necessary to provide an option in which a person who makes changes to the employee's data (for example, obtaining an additional certificate) does not have access to his other personal data. Ensuring protection and preventing information leakage is the primary task of the enterprise's management. The authors recommend taking into account the effects of costs and benefits in such a way that the company's expenses for staff training do not exceed the company's expected profit from employee training.

Ключові слова: Персонал, трудовий колектив, кадрова політика, база працівників, кадрові ресурси, підвищення кваліфікації.

Key words: Personnel, workforce, personnel policy, employee base, human resources, advanced training.

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

Персонал підприємства відіграє важливу роль на результати діяльності підприємства. Вмілий підбір та розстановка кадрів — дуже важливе завдання менеджерів. Але потрібно пам'ятати, що підприємство працює не в статичних умовах, а в таких, що постійно змінюються, тому менеджери повинні вміти адаптувати всі напрями роботи підприємства для ефективної діяльності в нових умовах. При цьому особливу увагу треба звертати на рівень підготовки кадрів, при чому не просто на базовий рівень, а саме на те, чи володіє персонал достатніми та необхідними знаннями та вміннями для успішної роботи підприємства саме зараз, саме в теперішніх умовах, а також з урахуванням перспективи, з урахуванням того, що технології розвиваються, а отже і працівники повинні вміти працювати з новими технологіями. В такому разі перед менеджерами стоїть завдання постійного підвищення кваліфікації персоналу, при чому таке, щоб воно відбувалося не для "галочки", з якоюсь визначеною галузевою необхідністю періодичністю, а з такою періодичністю, яка буде приносити користь для підприємства. При цьому важливо враховувати ефекти затрат та вигід таким чином, аби витрати підприємства на підвищення кваліфікації персоналу не перевищували очікуваний прибуток підприємства від підвищення кваліфікації працівників. В цьому контексті актуальним є питання побудови на підприємстві адаптивної системи управління розвитком персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню розвитку персоналу присвячено чимало наукових досліджень. На наш погляд, особливої уваги для українських підприємств

в сучасних умовах заслуговують ті наукові роботи, де науковці акцентують увагу на змінах, які потрібні на підприємстві в умовах воєнного часу. Так, науковиці О. Продан та А. Капран акцентують увагу на тому, що окрім ретельного відбору персоналу, ще потрібно приділяти увагу мотивації працівників, а також набутті ними необхідних для досягнення цілей підприємства компетенцій під час підвищення кваліфікації [1]. На наш погляд, доволі слушною є думка авторів про те, що на підприємстві повинна бути налагоджена ефективна комунікація задля того, аби працівники знали та розуміли що саме відбувається в компанії та за її межами, на які заходи повинно піти керівництво заради втримання конкурентоспроможності підприємства без втрати персоналу.

В статті [2] окреслено велику проблему підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, а саме потребу в заміщенні втрат персоналу внаслідок виїзду жінок-професіоналів за кордон в якості біженців або чоловіків-професіоналів внаслідок мобілізації до лав ЗСУ та з інших причин.

Де знайти та як залучити до роботи на підприємстві необхідних працівників, яким чином перенавчити тих, хто залишився працювати на підприємстві, щоб вони освоїли нові, потрібні для підприємства професії, де знайти на це кошти та інші ресурси самому підприємству, яке і так зазнає великих ризиків під час роботи в умовах воєнного стану. Автори пишуть, що в умовах воєнного часу керівництво повинно бути лояльним по відношенню до персоналу, не завдавати їм зайвого стресу, за можливості та необхідності надавати можливість гнучкого графіку та організовувати дистанційну роботу. Разом з тим, дистанційна робота має не тільки переваги, а й недоліки, що чітко окреслено у дослідженні [3].

Про необхідність оцінити здатність до навчання, до розробки інноваційного та креативного мислення, проявлення ініціативи на робочому місці працівників підприємства йде мова

у дослідженні [4], але разом з тим не висвітлено яким саме чином ця перевірка повинна бути організована на підприємстві — чи самостійно фахівцями підприємства чи із залученням психологів чи інших фахівців.

Важливу сучасну проблематику окреслено у дослідженні [5], де науковці акцентують увагу на дотриманні гендерної рівності в колективах підприємств.

Також у воєнний та особливо повоєнний стан менеджерам доведеться стикнутися із проблемою працевлаштування осіб із обмеженими можливостями, мова йде про необхідність побудови безбар'єрного середовища, в якому повинно бути комфортно існувати, а відповідно і працювати і здоровим особам, і особам з обмеженою придатністю [6].

У дослідженні С. Обіход знаходимо слушні поради щодо інноваційного інструментарію управління персоналом, серед яких використання штучного інтелекту, створення офісів майбутнього, орієнтація на підвищення мотивації та компетентності персоналу [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка рекомендацій менеджерам, які можуть використовуватися ними при формуванні системи управління розвитку персоналу підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Громадяни України мають право на оплачувану працю. Надавачі робочих місць повинні чітко організовувати трудові відносини з колективом у правовому полі [8]. При цьому ці відносини будуються на взаємовигідних умовах — працівник отримує грошову та іншу винагороду, а власник підприємства досягає поставленої мети за допомогою компетентностей працівників. Направити в потрібне русло знання та вміння працівників — одне з важливих завдань керівництва підприємства.

По-перше, перед тим, як зрозуміти як управляти, потрібно усвідомити ким управляти, тобто потрібно визначити об'єкт впливу або об'єкт управління. Якщо мова йде про трудові ресурси підприємства, то менеджер повинен управляти трудовими ресурсами. Колектив конкретного підприємства залежатиме, в першу чергу, від масштабів діяльності підприємства, від напрямів його роботи, від оснащеності підприємства сучасною технікою (нові технології дуже часто передбачають скорочення чисельності персоналу, автоматизація процесів тощо). Тому на нашу думку, спочатку потрібно сформулювати кадрову

базу підприємства. Ця база повинна складатися з декількох баз — з основної, в якій вказані працівники, що працюють на теперішній момент на підприємстві, та з двох додаткових, але не менш важливих — перша додаткова — то база з інформацією про можливі напрями залучення нових спеціалістів на підприємство, а друга додаткова база — то база з переліком працівників, які можуть замінити теперішніх працівників на нетривалий термін в умовах кризової ситуації.

В основній базі, окрім базових даних (дата народження, сімейний стан, базова освіта), повинні регулярно заноситися додаткові дані про працівника — і гарні (наприклад, факти проходження курсів підвищення кваліфікації, отримання додаткових дипломів чи сертифікатів тощо), так і погані (факти прогулів, неякісного виконання посадових обов'язків), а також додаткові дані психологічного портрета працівника, складений професійним психологом, з метою розуміння можливості просування працівника за кар'єрними сходами або розуміння потенційної поведінки працівника в кризових умовах.

Перша додаткова база повинна формуватися з контактів та майданчиків або платформ, де потенційно можна залучити працівників до свого підприємства. Це можуть бути освітні заклади (в яких дуже важливо проводити профорієнтаційну роботу, вже серед школярів та студентів шукати та зацікавлювати потенційних працівників вашого підприємства, оплачуючи їм навчання або наданням першого робочого місця), кадрові агентства, служби зайнятості, сайти вільного пошуку роботи, соціальні мережі. Цей напрям повинен вести окремий фахівець з кадрової служби, адже цей напрям займає ліву частину робочого часу і на це потрібно витратити основний час роботи умовного кадровика, аби ця робота була виконана якісно, а не як окреме додаткове навантаження чи доручення пошукати молодих фахівців (на нашу думку, в такому випадку від втоми та небажання робити зайву роботу це завдання може бути виконане не досконало), і ця робота повинна вестися постійно, адже провідні підприємства так би мовити "ганяються" за молодими перспективними працівниками, і знайти їх можна, в тому числі в закладах освіти, розгледівши в юному даруванні зірку саме вашого підприємства, яка в майбутньому приносить доходи саме вашому підприємству, а не конкурентам (запровадження дуальної освіти, підписання контракту із залучення молодих фахівців із закладами освіти — один із сучасних інструментів омолодження кадрів на підприємстві [9]. Це може бути і анкетування учнів з метою виявлення їх здібностей та лояльності до тієї галузі, в якій працює ваше підприємство, це

можуть бути і екскурсії учнів на ваше підприємство, і рекламно-інформаційна кампанія в соціальних мережах про гарний імідж вашого підприємства, який автоматично налаштує потенційних працівників на бажання працювати саме на вашому підприємстві. Окрім роботи з учнями та студентами, працівник служби кадрів, як ми вказали вище, повинен активно вести сторінки підприємства в соціальних мережах, налагодити контакти із кадровими службами регіону та з центрами зайнятості тощо.

Друга додаткова база повинна містити перелік працівників, які на нетривалий час, в разі настання якихось критичних чи непередбачуваних обставин, можуть замінити або допомогти вже працюючим на підприємстві працівникам. Наприклад, в разі необхідності швидкого виконання великого обсягу робіт або за умови хвороби чи інших обставин, за яких основні працівники не вийшли на роботу та деякий час не зможуть виконувати свої обов'язки. В цій базі можуть бути як пенсіонери — колишні працівники підприємства, так і інші кандидатури з числа тих, хто можливо колись приходив на підприємство і згоден чи бажав працювати не на повну ставку, а лише на частину ставки внаслідок сімейних обставин, також кандидатів на тимчасове працевлаштування можна знаходити через кадрові агентства та по інших каналах. Оформлення таких працівників на нетривалий період для виконання конкретного обсягу робіт повинно відбуватися на умовах трудової угоди. Задля можливості швидкого залучення додаткових кадрів менеджери підприємства повинні проводити гнучку політику при звільненні осіб, особливо, якщо це було внаслідок виходу працівника на пенсію або за необхідністю скорочення штату внаслідок автоматизації якихось технологічних процесів, тобто ми хочемо висловити таку думку, що менеджери підприємства повинні звільнювати людину таким чином, аби у неї не залишилося гірких згадок і щоб ця людина в разі власної можливості та при необхідності для підприємства, змогла повернутися на підприємство на короткій термін для виконання особливих завдань, мається на увазі в критичний період, про який мова йшла вище.

Ініціатива про отримання нових навичок та знань повинна відходити як від працівників відділу кадрів, так від начальників відділів та від самих працівників. Адже жоден працівник відділу кадрів не може знати всю специфіку конкретного робочого місця і тим паче не може знати які сучасні тенденції, якими знаннями повинен володіти той чи інший працівник. Тож заохочувати працівників ініціювати власний розвиток — одне з завдань сучасних менеджерів.

Також важливим моментом створення та користування цією базою є забезпечення конфіденційності персональних даних працівників, при цьому база повинна працювати таким чином, аби дані були доступні лише обмеженій кількості осіб, окрім того, потрібно передбачити таку опцію, при якій людина, яка вносить зміни до даних про працівника (наприклад, отримання ним додаткового сертифікату), при цьому не мала доступу до його інших персональних даних. Забезпечити захист та не допустити витоку інформації — першочергове завдання керівництва підприємства. В цьому питанні також знаходимо підтримку науковиці Т. Власенко, яка особливу увагу акцентує на тому, що в умовах цифровізації даних повинна бути цифрова етика, яка передбачає розумне та конфіденційне використання даних про персонал особами, для яких ця інформація доступна [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наголошуємо, що персонал підприємства є одним із основних інструментів досягнення підприємством успіху. Задля постійного розвитку персоналу підприємства, з урахуванням вимог зовнішнього середовища, вважаємо за необхідне створення на підприємстві спеціальних кадрових баз — основної та двох додаткових, які міститимуть відомості про базові компетентності працівника та відомості щодо вже отриманих додаткових знань під час роботи на підприємстві та відомості щодо необхідності набуття ще додаткових компетентностей. Напрями розвитку працівників повинні ініціюватися не лише працівниками кадрових служб, які іноді можуть формально вимагати підвищення кваліфікації персоналу один раз на п'ять років чи в інший термін, а від безпосереднього керівництва працівника (можливо це начальник відділу або цеху) та від самого працівника, який дізнався про нові технології та необхідність їх освоєння або дізнався, що працівники його рівня на інших підприємствах володіють якимись компетентностями, яких бажано досягти і йому, аби його підприємство стало більш конкурентоспроможним. Ініціативи щодо підвищення кваліфікації повинні бути заохочені керівництвом підприємства від премії до оплати курсів підвищення кваліфікації (при цьому варто звертати увагу на те, щоб витрати на підвищення кваліфікації не обійшлися підприємству дорожче, аніж вигоди від перенавчання працівників; також треба в правовому полі не дозволити працівникові звільнитися з підприємства одразу після набуття ним нових знань за рахунок коштів підприємства).

Доступ до кадрової бази повинне мати обмежене коло осіб, а всі дані повинні бути захищені від використання третіми особами в корисних цілях.

На базі вже існуючих напрацювань авторів подальшими дослідженнями можуть стати розробка універсальної Стратегії управління персоналом.

Література:

1. Продіус, О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

2. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152.

3. Марценюк Л. В., Гребенюк Г. М. Дистанційна робота як нова реальність трудових відносин. *Науковий журнал ДДУВС*. 2021. № 3. С. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-1417.

4. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102—107. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/>

5. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. *Приватне та публічне право*. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>

6. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. *Нове українське право*. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>

7. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 3—9. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9)

8. Nalyvaiko L. Martseniuk L. Constitutional right to work: comparative legal characteristics. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 1. P. 142—150. URL: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-17>

9. Марценюк Л. В., Груздєв О. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 58—65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58

10. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки:

чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270—274.

References:

1. Prodius, O. and Kapran, A. (2024), "Improving the personnel management system in the conditions of martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

2. Dvornyk, I. Dvornyk, O. and Harafonova, O. (2023), "Modern strategy of enterprise personnel management in martial law", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 144—152.

3. Martseniuk, L.V. and Hrebenuk, H.M. (2021), "Remote work as a new reality of labor relations", *Scientific journal DDUVS*, vol. 3, pp. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141.

4. Martseniuk, L.V. (2020), "Development of labour potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise", *Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 2 (12), pp. 102—107, available at: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/102.pdf> (Accessed 15 Nov 2024).

5. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", *Pryvatne ta publichne parvo*, vol. 1, pp. 61—66. DOI: <https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11>

6. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", *Nove ukrainske parvo*, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>

7. Obikhod, S.V. (2024), "Innovative approaches to personnel management as a factor of competitiveness in the context of global instability", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (107), pp. 3—9. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9)

8. Nalyvaiko, L. and Martseniuk, L. (2022), "Constitutional right to work: comparative legal characteristics", *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, vol. 1, pp. 142—150. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-17>

9. Martseniuk, L. and Hruzdiev, O. (2021), "Dual education as a means of effective combination theory and practice", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 58—65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58

10. Vlasenko, T.A. (2024), "Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and features of ensuring", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 3, pp. 270—274.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.

УДК 332.3:338.3

С. В. Бреус,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Європейський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

С. В. Хомич,

аспірант, Європейський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5452-0477>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.45

КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

S. Breus,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Management and Marketing, European University, Kyiv, Ukraine

S. Khomych,

Postgraduate student, European University, Kyiv, Ukraine

COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES IN UKRAINE'S AGRO-INDUSTRIAL SECTOR: PROBLEMS AND PROSPECTS

У статті проведено дослідження сучасного стану агропромислового комплексу України, зокрема його структури та ключових показників розвитку за 2019—2023. Розглянуто роль агропромислових підприємств у національній економіці, підкреслено їхній внесок у ВВП та експортний потенціал країни. Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентний потенціал цих підприємств, зокрема матеріально-технічну базу, кадровий потенціал, державну політику та міжнародну конкуренцію. Визначено основні проблеми підвищення конкурентоспроможності, такі як низький рівень технологічного забезпечення, обмежений доступ до фінансових ресурсів та логістичні виклики. Запропоновано перспективні напрями розвитку, включаючи впровадження інновацій, розширення доступу до фінансування, підвищення якості продукції та розвиток експортного потенціалу. Наголошено на важливості державної підтримки та ефективної аграрної політики для зміцнення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств України.

This article examines the current state of Ukraine's agro-industrial complex, focusing on its structure and key performance indicators over 2019—2023 years. The role of agro-industrial enterprises in the national economy is analysed, highlighting their contribution to GDP and export potential. Key factors affecting the competitive potential of these enterprises, including both internal (material and technical base, human resources, financial resources) and external factors (state policy, market environment, and international competition), are identified. The study reveals major challenges that hinder the enhancement of competitive potential, such as the low level of technological infrastructure, limited access to financial resources, insufficient state support, regulatory barriers, and logistical and infrastructural issues. To address these challenges, the article suggests implementing modern technologies and innovations, expanding access to financial instruments and investments, improving product quality with certification to international standards, and enhancing export potential by entering new markets. Furthermore, the importance of state support and innovation promotion is emphasized. Effective agrarian policies and infrastructural improvements are identified as critical elements for strengthening the competitive potential of Ukraine's agro-industrial enterprises, ensuring their sustainable

development and adaptation to global market conditions. The study underscores the need for comprehensive solutions that integrate modern technology and financial tools to foster sustainable competitiveness in Ukraine's agricultural sector. The findings provide insight into the unique challenges faced by agro-industrial enterprises and propose viable strategies to help them achieve lasting growth. Recommendations for future research include examining the impact of global market trends on the competitive potential of Ukrainian agro-industrial enterprises, assessing the effectiveness of different models of state support for the agricultural sector, exploring the role of digital technologies and automation in improving competitiveness, and evaluating the socio-economic effects of competitive potential enhancement for rural communities. The perspectives outlined here emphasize the significance of a coordinated approach in enhancing the competitive potential of Ukraine's agro-industrial enterprises, positioning them as strong contenders in the global agricultural market.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, конкурентний потенціал, технологічне забезпечення, фінансові ресурси, державна підтримка, логістика, інновації.

Key words: agro-industrial complex, competitive potential, technological support, financial resources, state support, logistics, innovations.

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

Питання підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу та реалізація їх потенціалу набувають особливої актуальності в сучасних умовах, що значною мірою зумовлене роллю, яку вони відіграють у забезпеченні динамічного економічного зростання держави (сектор АПК: виступає суттєвим джерелом формування робочих місць, економічного зростання та соціально соціального розвитку; є важливою складовою ВВП України та джерелом валютних надходжень).

Агропромислові підприємства в українських реаліях стикаються з низкою проблем (серед яких низький рівень технологічного забезпечення, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатньо високий рівень державної підтримки та значні логістичні й інфраструктурні бар'єри), що справляють негативний вплив на рівень їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках й ставить під загрозу можливість стабільного розвитку аграрного сектору і натомість потребує здійснення комплексного підходу, що поєднує дослідження впливу різних чинників на конкурентний потенціал та розроблення ефективних методів його підвищення.

Актуальність цього завдання зумовлена не лише економічними, але й соціальними аспектами, адже розвиток конкурентоспроможного агропромислового сектору сприяє зростанню зайнятості, покращенню якості життя сільського населення та підвищенню продовольчої безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз досліджень та наукових публікацій свідчить про значну увагу вчених до проблематики конкурентного потенціалу агропромислових підприємств України, зокрема:

— проводиться дослідження чинників, що впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств на зовнішньому ринку з акцентуванням уваги на необхідності формування конкурентних переваг для успішної інтеграції в міжнародну економіку (Ляшевська В.І., Сквіра І.О., Бойко Ю.А. [1]);

— аналізування динаміки агропромислового виробництва в Україні та викликів, пов'язаних з досягненням сталого розвитку з урахуванням доцільності та важливості імплементації сталих практик у сфері агропромислового виробництва (Козак К.Б. [2]);

— оцінювання перспектив конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств з акцентуванням уваги на важливості стратегічного управління ресурсним потенціалом для забезпечення конкурентних переваг (Непочатенко О.О., Пташник С.А., Мельник К.М. [3]).

Однак, незважаючи на наявність вагомого наукового доробку у цій сфері досліджень, недостатньо розглянутими є аспекти, що стосуються комплексного підходу до оцінювання конкурентного потенціалу агропромислових підприємств, який би враховував як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу, також потребують удосконалення методичні підходи до оцінювання впливу державної політики та міжнародної конкуренції на формування та розвиток конкурентного потенціалу підприємств агропромислового сектору.

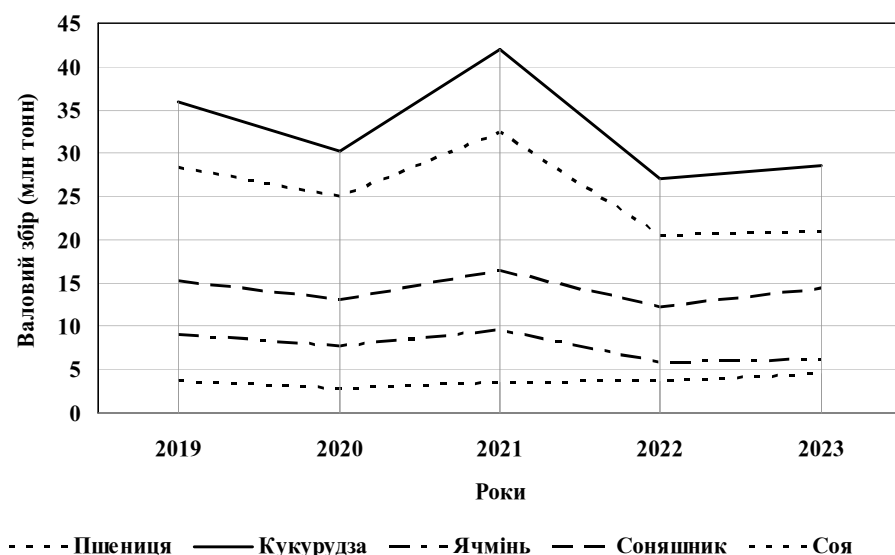


Рис. 1. Валовий збір основних сільськогосподарських культур (млн тон)

Джерело: Державна служба статистики України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у проведенні дослідження стану та можливостей розвитку конкурентного потенціалу агропромислових підприємств України з визначенням ключових чинників впливу й розробленні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкурентний потенціал підприємства є фундаментом його стійкості та здатності досягати успіху на ринку. Це поняття охоплює всю сукупність ресурсів, можливостей та стратегій, завдяки яким підприємство може не лише конкурувати з іншими, але й забезпечувати стійкий розвиток і задовольняти потреби своїх клієнтів. Беляєва визначає конкурентний потенціал як систему внутрішніх і зовнішніх можливостей, завдяки яким підприємство здатне швидко реагувати на ринкові зміни, використовуючи як власні ресурси, так і уміння адаптуватися до зовнішніх викликів [4]. Орел А.М., зі свого боку, додає, що конкурентний потенціал також включає здатність підприємства використовувати інноваційні підходи, що дозволяють йому створювати унікальні продукти або послуги, відмінні від пропозицій конкурентів [5].

Як зазначає Волик, основними складовими конкурентного потенціалу є фінансові ресурси, кадровий потенціал, інноваційна здатність і матеріально-технічна база [6]. Кожен з цих елементів виконує свою унікальну роль: фінан-

сові ресурси забезпечують підприємству стійкість у складні економічні часи, інноваційна здатність дозволяє залишатися в авангарді галузі, а кадри є тим активом, що не піддається копіюванню. Кузьминчук Н.В. і Терованесова О.Ю. зазначають, що саме людський капітал є серцем конкурентного потенціалу, адже він відповідає за креативність, інноваційні рішення та здатність адаптуватися до змін [7].

Не існує універсального підходу до оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, що знаним чином зумовлює їх різноманіття — кожен з них має

свої переваги. Параметричний метод дає можливість оцінювати конкретні показники діяльності підприємства порівняно з ринковими стандартами, що сприяє підвищенню рівня об'єктивності при оцінюванні стійкості підприємства [4]. Матричні методи, такі як матриця BCG або McKinsey, дозволяють візуально оцінити позицію компанії на ринку та її конкурентоспроможність. Красноручський О.О. наголошує, що вони є зручними для розробки стратегічних рішень, орієнтованих на оптимізацію використання ресурсів [8].

Ще одним вагомим методом є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні можливості та загрози. Цей підхід можна вважати універсальним з точки зору його важливості для стратегічного планування [9]. Метод бенчмаркінгу, що передбачає порівняння показників підприємства з лідерами галузі, є особливо корисним для виявлення прогалин і встановлення пріоритетів у розвитку. Кузьминчук Н.В. та Терованесова О.Ю. наголошують, що цей метод дозволяє переймати найкращі практики та вдосконалювати власні бізнес-процеси [7].

Агропромисловий комплекс України є вагомим сектором національної економіки, сприяє забезпеченню продовольчої безпеки держави й складається з трьох основних підсекторів (сільське господарство, переробна промисловість, сфера обслуговування), основні показники його розвитку наведені на рис. 1.

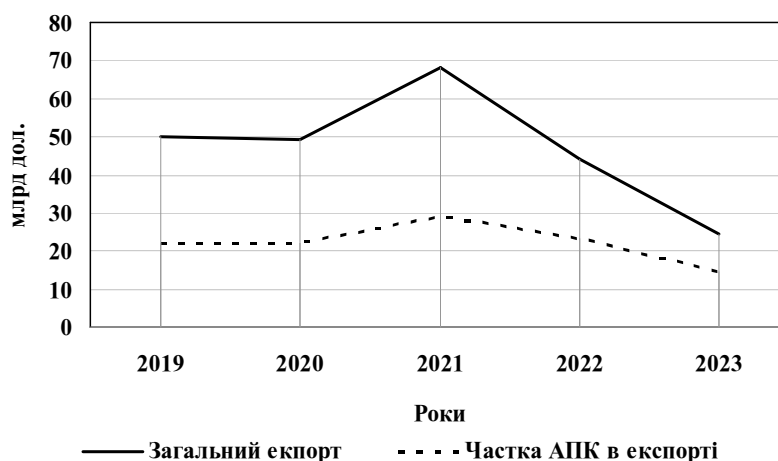


Рис. 2. Обсяг експорту агропромислової продукції (млрд дол. США)

Джерело: Міністерство аграрної політики та продовольства України.

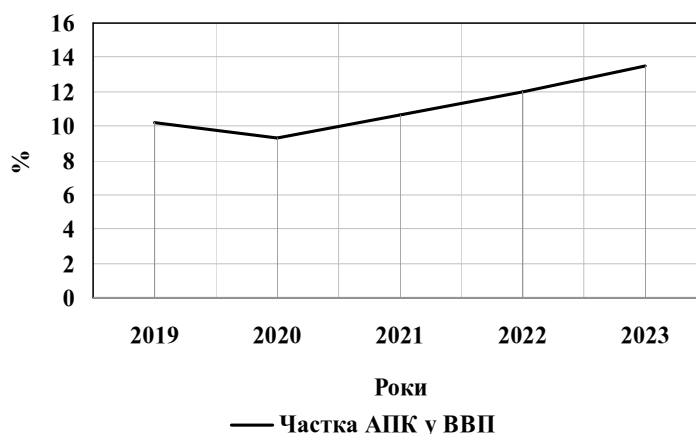


Рис. 3. Частка АПК у ВВП України (%)

Джерело: Національний банк України.

Аналізування даних рис. 1 свідчить про нестабільну тенденцію до зростання валового збору сільськогосподарських культур у 2021 році порівняно з 2019 роком. Так, станом на 2019 рік пшениці було зібрано 28,3 млн тонн, що зросло до 32,4 млн тонн у 2021 році, але знизилось до 20,5 млн тонн у 2022 році, й незначно підвищилось до 21,0 млн тонн у 2023 році. Схожа тенденція простежується для кукурудзи: з 35,9 млн тонн у 2019 році до піку в 41,9 млн тонн у 2021 році, після чого відбулося падіння до 27,0 млн тонн у 2022 році та незначне зростання до 28,5 млн тонн у 2023 році. Ячмінь демонструє зниження з 9,0 млн тонн у 2019 році до 5,9 млн тонн у 2022 році, з подальшим незначним відновленням до 6,2 млн тонн у 2023 році. Виробництво соняшнику також зазнало спаду у 2020 та 2022 роках, з частковим відновленням у 2023 році. Лише виробництво сої не зменшилося у 2022 році. Причиною цьому є те, що основні площі посіву не знаходились на сході і півдні,

де більших руйнувань принесла війна. Ці коливання можуть бути пов'язані з різними чинниками, такими як погодні умови, економічна ситуація та вплив воєнних дій на території України.

Аналіз динаміки виробництва сільськогосподарських культур та обсягів експорту демонструє, що агропромисловий комплекс України є важливим стабілізуючим чинником в економіці, особливо у складних зовнішніх умовах. Протягом 2019—2023 років відбулось значне коливання обсягів виробництва основних культур. Так, у 2019 році зібрали 28,3 млн тонн пшениці, 35,9 млн тонн кукурудзи, 9,0 млн тонн ячменю, 15,3 млн тонн соняшнику та 3,7 млн тонн сої. Наступного року спостерігалось зменшення обсягу збору: пшениця — до 25,1 млн тонн, кукурудза — до 30,3 млн, соняшника — до 13,1 млн. У 2021 році відбулося відновлення, яке дозволило досягти 32,4 млн тонн пшениці та 41,9 млн тонн кукурудзи, однак у 2022 знову стався спад,

що може бути пов'язано із зовнішніми та внутрішніми викликами, такими як воєнні дії та погодні умови.

У показниках експорту відображається важлива роль агросектора у забезпеченні економічного зростання країни. У 2019 році загальний обсяг експорту становив 50,1 млрд дол. США, з яких 22,1 млрд. дол. (44,2% від загального обсягу експорту) припадало на АПК. У 2020 році, попри загальне зменшення обсягів до 49,2 млрд дол., частка агросектора зросла до 45%. Найбільше зростання експорту спостерігалось у 2021 році, коли обсяг експорту досяг 68,2 млрд дол., проте частка АПК знизилася до 41%. У 2022 і 2023 роках, попри скорочення загального експорту до 44,2 і 24,5 млрд дол. відповідно, частка агросектора досягла рекордних показників — 53% і 60%, що свідчить про його стійкість у несприятливих економічних умовах.

Аналіз рис. 3 свідчить про певну тенденцію до зростання. Так, у 2019 році частка АПК у ВВП становила 10,2%, у 2020 році відбулось її зменшення до 9,3% (що в основному було пов'язане з глобальними економічними викликами та пандемією COVID-19), однак вже у 2021 році відбулось її збільшення до 10,6% — й це можна вважати одним з важливих індикаторів відновлення галузі. У 2022 році цей показник досяг 12,0%, а у 2023 році — 13,5%, що свідчить про посилення ролі агропромислового комплексу в економіці України.

Основними чинниками, що вплинули на такий стан справ є: впровадження сучасних технологій та інновацій; збільшення платоспроможного попиту на продукцію вітчизняного АПК на міжнародних ринках; реалізація програм підтримки аграріїв та стимулювання розвитку сільського господарства, а також війна, що значно послабила позиції багатьох галузей.

Таким чином слід зазначити, що роль агропромислового комплексу у формуванні ВВП України зростає, що підкреслює його значення для національної економіки й самі агропромислові підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку України — справляють значний вплив на рівень зайнятості населення, експортний потенціал, розвиток інфраструктури, інновації та технології й відповідно на рівень продовольчої безпеки держави.

Конкурентний потенціал агропромислових підприємств формується під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, кожен з яких унікально впливає на можливість підприємства адаптуватися до ринкових умов

і забезпечувати власну конкурентоспроможність. Внутрішні фактори зумовлюють спроможність підприємства використовувати свої ресурси максимально ефективно, тоді як зовнішні фактори визначають, у якому напрямку варто рухатися для успішного розвитку.

Матеріально-технічна база є основою виробничої діяльності будь-якого агропромислового підприємства. Беляєва Н.С. зазначає, що саме сучасне обладнання та технологічна інфраструктура дозволяють аграрним підприємствам досягати високої продуктивності й забезпечувати якість продукції, яка здатна конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [4]. З іншого боку, Орел А.М. підкреслює важливість постійної модернізації обладнання, оскільки застаріла техніка значно знижує ефективність виробництва і збільшує витрати [5].

Цифрові технології стали рушійною силою змін у сільському господарстві, трансформуючи традиційні методи роботи. Їх впровадження дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів та адаптувати агропідприємства до нових викликів. Глобалізація, у свою чергу, формує нові стандарти роботи, що впливають як на стратегії розвитку, так і на прибутковість підприємств.

Практичний досвід багатьох країн свідчить про те, що точне землеробство забезпечує суттєве скорочення витрат на добрива та засоби захисту рослин. Зокрема, у Канаді фермери, які впровадили GPS-навігацію та датчики для диференційованого внесення добрив, досягли зниження витрат на 18% і підвищення врожайності на 12%. В Україні схожі результати демонструють господарства, які працюють із системами точного землеробства. Наприклад, у Вінницькій області фермерське господарство "АгроТех" завдяки цим технологіям скоротило використання пестицидів на 22%, що дозволило заощадити понад 1,2 млн грн за рік.

У Нідерландах встановлення датчиків IoT-технології на полях дало змогу зменшити використання води на 27%, а хімічних засобів — на 22%. В Україні ця практика вже застосовується у великих агрохолдингах, таких як "Мрія Агрохолдинг". Використання IoT дозволяє відстежувати вологість ґрунту в реальному часі, що зменшує витрати на полив до 30%, забезпечуючи стабільні врожаї навіть у посушливі сезони.

Універсальним інструментом для моніторингу стану полів та точного внесення добрив і засобів захисту стають дрони. Наприклад, у

Китаї масове використання агродронів дало змогу скоротити витрати на хімічні засоби на 35%, при цьому підвищивши ефективність обробки. В Україні "AgroDroneService" вже обслуговує понад 500 клієнтів щороку, допомагаючи знижувати витрати на обробку до 25%. Такі інновації підвищують якість виробництва, дозволяючи фермерам швидко реагувати на зміни погодних умов чи проблеми зі шкідниками.

Онлайн-платформи змінюють правила гри для малих та середніх фермерських господарств. У Польщі електронний майданчик AgroMarket дозволив місцевим фермерам збільшити продажі на 15%, скоротивши витрати на логістику на 10%. В Україні схожі проекти, такі як AgroHub, відкривають доступ до нових ринків. Наприклад, фермерське господарство "Зелений Край" за рік співпраці з платформою збільшило доходи на 18%, реалізуючи продукцію безпосередньо супермаркетам.

Інтеграція в міжнародні ринки відкриває для агропідприємств України перспективи збільшення доходів. Наприклад, вихід на європейський ринок дозволяє збільшити прибутки на 20—25%, проте потребує сертифікації відповідно до стандартів ЄС [10]. Сертифікація органічної продукції у середньому збільшує витрати на 15%, але відкриває доступ до преміальних ринків, де продукція коштує на 30% дорожче. Фермерське господарство "ЕкоХарвест" у Львівській області після сертифікації експортує органічну ягоду до Німеччини, збільшуючи свій дохід на 40%.

Високі стандарти, продиктовані глобалізацією, змушують адаптувати виробництво. У Бразилії фермери, які перейшли на екологічно чисте виробництво, збільшили витрати на 12%, але змогли увійти до сегменту преміум. В Україні адаптація до таких стандартів залишається викликом, проте зростання попиту на органічну продукцію стимулює інвестиції у сертифікацію. Наприклад, експорт органічної продукції з України у 2023 році зріс на 17%, досягнувши обсягу \$225 млн [11]. Зростання попиту на органіку змушує агропідприємства змінювати підходи до виробництва. У США ринок органічної продукції щороку збільшується на 8%, що відкриває перспективи для експортерів. Українське господарство "Органік Ленд" завдяки адаптації до цих тенденцій підвищило прибутковість на 22%, активно співпрацюючи з ринками ЄС і США.

Цифрові технології та адаптація до глобальних тенденцій створюють синергію, яка дозволяє агропідприємствам України не лише

залишатися конкурентоспроможними, але й займати провідні позиції на міжнародних ринках. Інтеграція інновацій, підвищення якості продукції та орієнтація на нові ринки стають основою успішного розвитку агропромислового комплексу.

Зростання ролі АПК у ВВП країни, яке досягло 13,5% у 2023 році, підкреслює значення сектору для економіки. Аналіз впливу модернізації на рентабельність агропідприємств демонструє чітку позитивну кореляцію: підвищення рівня модернізації супроводжується зростанням рентабельності, що свідчить про ефективність інноваційних підходів у галузі. Загалом, дані підкреслюють необхідність комплексного підходу до розвитку аграрного сектору з акцентом на інновації та підтримку експорту. Кадровий потенціал агропромислових підприємств відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг. Волик зазначає, що ефективність підприємства залежить від кваліфікації працівників та їхньої мотивації до вдосконалення виробничих процесів [6]. Сучасні вимоги до аграрного сектору потребують інноваційного підходу і глибокого знання технологій, що підкреслює важливість підвищення кваліфікації кадрів. Кадровий потенціал є рушійною силою змін, оскільки саме людські ресурси здатні адаптувати підприємство до нових умов та оптимізувати процеси [9].

Фінансові ресурси забезпечують підприємству можливість здійснювати необхідні інвестиції в матеріально-технічну базу, навчання персоналу та інноваційний розвиток. Красноруцький О.О. [12] стверджує, що фінансова стабільність агропідприємства дозволяє йому витримувати конкуренцію і залучати нові ринки збуту [13]. Проте обмежений доступ до капіталу залишається однією з найбільших проблем для агросектору, оскільки більшість підприємств мають обмежені фінансові ресурси, що суттєво ускладнює їхню конкурентну боротьбу.

Що стосується зовнішніх факторів, то найважливішим виділимо державну політику. Вона визначає умови функціонування агропромислових підприємств. Беляєва наголошує, що підтримка з боку держави, наприклад, через субсидії, пільгове кредитування та сприяння розвитку інфраструктури, суттєво підвищує конкурентоспроможність агропідприємств [4]. Натомість, відсутність чіткої політики в галузі може призвести до значних труднощів для бізнесу. Орел додає, що особливо важливим є сприяння держави в експорті сільськогоспо-

дарської продукції, що дає підприємствам можливість виходити на міжнародні ринки [5].

Ринкове середовище формує конкурентні умови, в яких працює підприємство, і визначає обсяги попиту та пропозиції на його продукцію. Кузьминчук і Терованесова підкреслюють, що конкуренція на внутрішньому ринку агропродукції є доволі жорсткою, оскільки споживачі мають можливість обирати серед широкого асортименту товарів [7]. Це означає, що підприємства повинні приділяти особливу увагу якості продукції та стратегіям просування, щоб утримати лояльність клієнтів.

Міжнародна конкуренція є ще одним серйозним викликом для агропромислових підприємств України, оскільки на світовому ринку їм доводиться змагатися з країнами, які мають розвинену інфраструктуру та вищий рівень підтримки з боку держави. Волик зазначає, що у цьому контексті підприємства повинні активно розвивати експортні можливості та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції шляхом сертифікації за міжнародними стандартами [6].

Підвищення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств України є ключовим завданням для забезпечення їх стійкості та ефективності в умовах сучасного ринку. Однак на шляху до цього існує низка проблем, які потребують комплексного аналізу та вирішення:

1. Низький рівень технологічного забезпечення та інновацій.
2. Обмежений доступ до фінансових ресурсів.
3. Недостатня державна підтримка та регуляторні бар'єри.
4. Проблеми з логістикою та інфраструктурою.

Багато агропідприємств України продовжують використовувати старе обладнання та технології, що негативно впливає на продуктивність і якість продукції. Відсутність інноваційних підходів обмежує їхню здатність адаптуватися до вимог ринку. Орел підкреслює, що впровадження сучасних технологій є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств [5].

Для модернізації виробництва підприємства потребують фінансових ресурсів, однак високі відсоткові ставки та жорсткі банківські умови обмежують їх доступність. Державна підтримка є обмеженою та важкодоступною через бюрократичні перепони. Як вказує Красноручський О.О. [12], ефективне регулювання має ключове значення для підвищення конкурентного потенціалу. Поганий стан доріг, нестача склад-

ських приміщень і відсутність сучасних логістичних центрів створюють труднощі для транспортування продукції, що збільшує витрати. Ульяновченко Ю.О. та Юсип О.А. [14] наголошують на важливості розвитку інфраструктури для підтримки аграрного сектору [15].

Для подолання викликів та підвищення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств необхідне впровадження сучасних технологій та інновацій. Це дозволяє підприємствам не лише підвищити продуктивність, але й покращити якість продукції, що є важливим фактором для виходу на міжнародні ринки. Мельник зазначає, що стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств є ключовим аспектом їх успішного розвитку [16].

Держава відіграє важливу роль у підвищенні конкурентного потенціалу агропромислового сектору, створюючи сприятливі умови для розвитку галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Одним з основних напрямів державної підтримки є стимулювання інновацій у виробництві. Красноручський О.О. [12] наголошує на тому, що державне регулювання аграрної сфери позитивно впливає на динаміку конкурентоспроможності підприємств.

Розробка та реалізація ефективної аграрної політики також є важливим напрямом державної підтримки. Закон України "Про основні засади державної аграрної політики на період до 2025 року" встановлює пріоритети розвитку аграрного сектору, що сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища для агропромислових підприємств [17]. Ульяновченко Ю.О. та Юсип О.А. підкреслюють, що реалізація державної політики, спрямованої на розвиток конкурентного середовища, забезпечує рівні умови для учасників ринку [14].

Покращення інфраструктури та логістики є ще одним важливим аспектом державної підтримки, так як неналежний розвиток логістичної інфраструктури створює значні перешкоди для ефективного функціонування агропідприємств. При цьому Шпак Ю.В. [18] наголошує на необхідності розвитку конкурентного середовища, що включає вдосконалення інфраструктури та логістики.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Конкурентний потенціал агропромислових підприємств України залежить від низки внутрішніх та зовнішніх чинників. Основними проблемами, що стримують розвиток під-

приємств агропромислового комплексу є: низький рівень технологічного забезпечення та інновацій, обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатня державна підтримка та регуляторні бар'єри, проблеми з логістикою та інфраструктурою. Для підвищення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств доцільним є розроблення низки заходів щодо державної підтримки та стимулювання інновацій задля впровадження сучасних технологій та інновацій, розширення доступу до фінансових інструментів та інвестицій, підвищення якості продукції та її сертифікації відповідно до стандартів, а також розвитку експортного потенціалу й виходу на нові ринки збуту з відповідним закріпленням позицій на них.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають проведення поглибленого аналізу впливу глобальних ринкових тенденцій на конкурентний потенціал українських агропромислових підприємств; дослідження ефективності реалізації різних моделей державної підтримки аграрного сектору та впливу цифрових технологій на підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств; оцінювання екологічних аспектів розвитку агропромислового комплексу та їх впливу на конкурентний потенціал підприємств АПК й відповідно соціально-економічних наслідків у разі підвищення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств для територіальних громад.

Реалізація зазначеного сприятиме формуванню комплексного підходу до підвищення конкурентного потенціалу агропромислових підприємств України у контексті забезпечення сталого розвитку.

Література:

1. Ляшевська В.І., Сквіра І.О., Бойко Ю.А. Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору на зовнішньому ринку. Причорноморські економічні студії. 2018. № 28. С. 31—34.
2. Козак К.Б. Динаміка агропромислового виробництва в Україні: виклики сталого розвитку. Економіка та управління національним господарством. 2020. № 6. С. 10—16.
3. Непочатенко, О.О., Пташник С.А., Мельник К.М. Оцінка перспектив конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2020. Вип. 6.
4. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових

підприємств. Монографія: СНАУ, Суми, Україна. 2018. С. 290—295.

5. Невмержицький В.М. Способи та прийоми оцінки конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 53—57.

6. Беляєва Н.С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2013. Т. 2, № 4. С. 43—52.

7. Кузьминчук Н.В., Терованесова О.Ю. Конкурентний статус підприємства: теоретичний аспект. Ефективна економіка та менеджмент: теорія і практика: Міжнародна науково-практична конф. Ч. 1. (Дніпропетровськ, 14—15 листопада 2014). Дніпропетровськ: Гельветика, 2014. С. 63—66.

8. Вініченко І.І., Маховський Д. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. Агросвіт. 2013. № 21. С. 10—13.

9. Закон України "Про фермерське господарство" від 19 червня 2003 р. № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 22.10. 2024 р.).

10. Орел А.М. Особливості конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". 2019. Вип. 4 (82). С. 64—67.

11. Матросова Л.М. Проблеми розвитку агропромислового комплексу України як напрям забезпечення конкурентоспроможності економіки. Економіка та управління національним господарством. 2020. №. 42. С. 83—90.

12. Красноручий О.О. Державне регулювання аграрної сфери та динаміка конкурентоспроможності її суб'єктів. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. 2014. №. 150 "Економічні науки". С. 9—18.

13. Вініченко І.І., Маховський Д. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. Агросвіт. 2013. № 21. С. 10—13.

14. Ульяновський Ю.О., Юсип О.А. Напрями реалізації державної політики розвитку конкурентного середовища в аграрній сфері. Публічне управління XXI століття: форсайтінг успіху: зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Magistr", 2016. 512 с.

15. Матросова Л.М. Проблеми розвитку агропромислового комплексу України як напрям

забезпечення конкурентоспроможності економіки. Економіка та управління національним господарством. 2020. №. 42. С. 83—90.

16. Мельник О. І. Теоретичні аспекти поняття "конкурентоспроможність підприємства" та "конкурентоспроможність аграрного підприємства". Актуальні проблеми економіки. 2017. № 5. С. 98—104.

17. Закон України "Про основні засади державної аграрної політики на період до 2025 року" від 18 жовтня 2005 р. № 2982-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15> (дата звернення: 22.10. 2024 р.).

18. Шпак Ю.В. Регулювання конкурентного середовища в аграрній сфері. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 10.

References:

1. Liashevskaya, V.I. Skvira, I.O. and Bojko, Yu.A. (2018), "Agricultural sector companies competitiveness in the external market", Black sea economic studies, [Online], vol. 28, pp. 31—34, available at: http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/8.pdf1 (Accessed: 29 October 2024).

2. Kozak, K. B. (2020), "Dynamics of agro-industrial production in Ukraine: challenges of sustainable development", Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom, [Online], vol. 6, pp. 10—16, available at: [https://ird.gov.ua/sep/sep20206\(146\)/sep20206\(146\)_010_KozakK.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20206(146)/sep20206(146)_010_KozakK.pdf) (Accessed: 29 October 2024).

3. Nepochatenko, O.O. Ptashnyk, S.A. and Melnyk, K.M. (2019), "Assessment of the perspective of the competitiveness of agricultural enterprises", Ekonomika APK, [Online], vol. 6, available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2019_6_p_45_52.pdf (Accessed: 31 October 2024).

4. Taraniuk, L.M. (2018), Reinzhyrnyh biznes-protseviv marketynhovoї sfery promyslovykh pidpryemstv. Monohrafiia [Reengineering of business processes in the marketing sphere of industrial enterprises. Monograph], pp. 290—295, SNAU, Sumy, Ukraine.

5. Nevmerzhytskyi, V.M. (2020), "Methods and techniques for assessing the competitive potential of agricultural enterprises", Actual problems of innovative economy and law, [Online], vol. 4, pp. 53—57, available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1153/1/apie_2020_r04_a09.pdf (Accessed: 29 October 2024).

6. Bieliaieva, N.S. (2013), "Assessment methods and a value chain role in the competitive potential formation of industrial enterprises", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu.

Seriia "Ekonomichni nauky", [Online], vol. 4, pp. 43—52, available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1954> (Accessed: 29 October 2024).

7. Kuzmynchuk, N. V. and Terovanesova, O. Yu. (2014), "Competitive status of the enterprise: theoretical aspect", Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Efficient economy and management: theory and practice], Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 63—66.

8. Vinichenko, I. and Makhovsky, D. (2013) "Competitive ability of agrarian enterprises: current condition and prospects", Agrosvit, [Online], vol. 21, pp. 10—13, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1398&i=1> (Accessed: 29 October 2024).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On Farming Enterprises", № 973-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (Accessed 22 October 2024).

10. Orel, A.M. (2019), "Specific Features of the Competitive Potential of Agrarian Enterprises", Bulletin of Sumy National Agrarian University, [Online], vol. 4(82), pp. 64-67, available at: <https://scholar.archive.org/work/rkd63r4fjrbs5ewi7h5ykl3ne/access/wayback/https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/download/119/102> (Accessed: 31 October 2024).

11. Matrosova, L.M. (2020), "The main problems of the development of the agricultural complex of Ukraine as the direction of the increasing of the economy's competitiveness", Economy and management of the national economy, [Online], vol. 42, pp. 83—90, available at: http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/16.pdf (Accessed: 31 October 2024).

12. Melnyk, O.I. (2017), "Theoretical Aspects of the Concepts 'Competitiveness of an Enterprise' and 'Competitiveness of an Agrarian Enterprise', Aktual'ni problemy ekonomiky, [Online], vol. 5, pp. 98—104, available at: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf> (Accessed: 29 October 2024).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On the Fundamental Principles of State Agricultural Policy for the Period until 2025", № 2982-IV, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15> (Accessed 22 October 2024).

14. Shpak, Yu.V. (2010), "Adjusting of competition environment is in an agrarian sphere", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=194> (Accessed: 31 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 28.11.2024 р

УДК 331.101.38:331.2

О. О. Кундицький,

д. е. н., професор кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>

І. І. Федоришин,

аспірант кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3284-296X>

Р. В. Кондрацький,

аспірант кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3793-8286>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.54

БІЗНЕС-ТРЕНІНГ ЯК ЗАХІД ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

O. Kundytskyi,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,

Ivan Franko National University of Lviv

I. Fedoryshyn,

Graduate Student of Management, Ivan Franko National University of Lviv

R. Kondratskyi,

Graduate Student of Management, Ivan Franko National University of Lviv

BUSINESS TRAINING AS A MEASURE FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPANY AND ASSESSING ITS EFFICIENCY

У науковій статті ми проаналізували теоретико-практичні проблеми бізнес-тренінгу як заходу вдосконалення системи навчання працівників у сучасній компанії та здійснили оцінку ефективності останньої. Актуальність наукової статті спричинена непроведенням або неефективним проведенням безпосереднього навчання та розвитку працівників у сучасній компанії, що, як наслідок, спричинило потребу власне вдосконалення системи безпосереднього навчання та розвитку працівників у сучасній компанії. Отже, основна мета наукової статті лежить у вивченні основних теоретико-практичних постулатів системи безпосереднього навчання і розвитку працівників у сучасній компанії та розробка та оцінка заходів вдосконалення останньої.

В процесі написання наукової статті ми опрацювали багато наукових праць зарубіжних, вітчизняних дослідників, ресурси інтернету, вивчили та проаналізували багато моментів практичної діяльності відносно управління розвитком працівників у сучасній компанії. Методологічним підґрунтям наукової статті є наступні методи пізнання: специфічні, загальнонаукові, діалектичні, а також класичні положення в цілому економічної теорії.

In the scientific article, we analyzed the theoretical and practical results of business training as a measure to improve the system of training employees in a modern company and evaluated the effectiveness of the latter. The relevance of the scientific article is caused by the non-conduct or ineffective conduct of direct training and development of employees in a modern company, which, as a result, caused the need to improve the system of direct training and development of employees in a modern company. Therefore, the main goal of the scientific article is to study the main theoretical and practical postulates of the system of direct training and development of employees in a modern company and the development and evaluation of measures to improve the latter.

In the process of writing a scientific article, we processed many scientific works of foreign and domestic researchers, Internet resources, studied and analyzed many points of practical activity regarding the management of employee development in a modern company. The methodological basis of the scientific article is the following methods of cognition: specific, general scientific, dialectical, as well as classical provisions of economic theory as a whole.

The urgency of improving the employee development management system in a modern company is caused by the need to bring employee development to the overall development of a modern company in accordance with modern requirements. The organizational and economic conditions of existence of modern companies are distinguished by the growing need for qualified, competent employees, as well as the growing importance of the human factor as necessary prerequisites for ensuring the effectiveness of the modern company as a whole and introducing innovations in the latter.

Today, we believe, in modern companies, not enough attention is paid to the management of employee development, which implies the existence of a set of interacting elements, which, as a result, creates the possibility of making effective economically justified modern management decisions.

As of today, we believe, the issues of improving the management system for the development of employees of a modern company remain unexplored.

The effectiveness of employee development management was considered in many Ukrainian and foreign studies, among the authors of which the following should be highlighted: D. Boginya [1], O. Turetskyi, M. Vedernikov, V. Weber, M. Semykina, L. Dovgan, O. Grishnova [2], V. Yegorshin, P. Druker, G. Deslier [3], J. Lufti, A. Shegda, A. Kolot, S. Shekshnya, J. Ivantsevich and many others.

As of today, there is a need to actually improve theoretical and practical knowledge, skills, and abilities related to managing the development of employees.

So, under the main purpose of the scientific article, research and analysis of the management system of training and development of employees are considered. We have carried out a study of the concept of business training as a measure to improve the system of training and development of employees, as well as carried out an assessment of the effectiveness of the improvement of the latter.

The theoretical and methodological basis of the scientific article is a complex, systematic approach to the study of social phenomena, processes, classical postulates of economic theory, general scientific, specific dialectical methods of cognition.

Ключові слова: працівники, навчання працівників, розвиток працівників, бізнес-тренінг.
Key words: employees, employee training, employee development, business training.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність покращення системи управління розвитком працівників у сучасній компанії викликана необхідністю приведення відповідно до сучасних вимог розвиток працівників до в цілому розвитку сучасної компанії. Організаційні та економічні умови існування сучасних компаній відрізняються зростаючою потребою щодо кваліфікованих, компетентних працівників, а також зростанням значення людського фактору як необхідних обов'язкових умов забезпечення ефективності діяльності в цілому сучасної компанії та запровадження інновацій в останній.

Сьогодні, ми вважаємо, у сучасних компаніях недостатньо уваги приділяється управлінню розвитком працівників, що передбачає існування сукупності взаємодіючих елементів,

що, як наслідок, створює можливість прийняття ефективних економічно обґрунтованих сучасних управлінських рішень.

Станом на сьогодні недослідженими залишаються, ми вважаємо, питання вдосконалення системи управління розвитком працівників сучасної компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ефективність управління розвитком працівників розглядалася у багатьох українських та іноземних дослідженнях, серед авторів яких варто виділити наступних: Д. Богиня [1], О. Турецький, М. Ведерніков, В. Вебер, М. Семикіна, Л. Довгань, О. Грішнова [2], В. Єгоршин, П. Друкер, Г. Деслер [3], Дж. Лафті, А. Шегда, А. Колот, С. Шекшня, Дж. Іванцевич та багато інших.

Станом на сьогодні, існує необхідність власне вдосконалення теоретико-практичних знань, навиків, вмінь відносно управління розвитком працівників.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Отже, під основною метою наукової статті розглядають дослідження та аналіз системи управління навчанням і розвитком працівників. Нами здійснено дослідження поняття бізнес-тренінг як захід вдосконалення системи навчання і розвитку працівників, а також здійснено оцінку ефективності удосконалення останньої.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методичним підґрунтям наукової статті є комплексний, системний підхід дослідження суспільних явищ, процесів, класичні постулати економічної теорії, загальнонаукові, специфічні діалектичні методи пізнання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Під бізнес-тренінгом сьогодні розглядають метод інтенсивного, активного навчання, спрямований на збагачення знань, вмінь працівників у сучасній компанії, розвиток індивідуальних, фахових навичок, в тому числі навички креативного вирішення специфічних питань, навички власне колективної роботи. Бізнес-тренінги реалізуються для навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні сьогодні для конкурентної боротьби на ринку. З цієї причини, актуальним дуже сьогодні є розуміння невідповідності притаманних знань працівників у сучасній компанії та потреби набуття працівниками стійких нових навичок.

Тому, ми рекомендуємо розглядати реалізацію тренінгів сьогодні як початковий етап процесу формування системи корпоративного навчання працівників у сучасній компанії. Процес розробки ефективної системи безпосереднього навчання, ми вважаємо, передбачає три наступні послідовні етапи. На першому етапі управлінський апарат у сучасній компанії усвідомлює потребу впровадження прогресивних форм навчання працівників, і, в свою чергу, починає реалізовувати тренінги. Наступним етапом, є розробка програм розвитку працівників, яка передбачає постійний комплекс наперед запланованих навчальних заходів працівників. На останньому етапі, за умови усвідомлення сучасною компанією вагомості кадрової складової відбувається розробка комплексної системи власне корпоративного навчання, яка,

розглядається сьогодні як найдосконаліша форма власне розвитку індивідуальних, а також професійних компетенцій працівників.

Оскільки, особливості діяльності сучасних компаній формують принципово нові вимоги щодо працівників, рекомендуємо провести тренінгове навчання працівників сучасної компанії "Креативний менеджмент, творчість у менеджменті".

Розглянемо детальніше запропонований тренінг "Креативний менеджмент, творчість у менеджменті". В результаті запропонованого тренінгу працівники у сучасній компанії:

- випробовують інструментарій власне креативного підходу щодо вирішення професійних завдань;

- отримують досвід власне пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес-завдань, донесення до програм здійснення рішень.

Цільовою аудиторією запропонованого тренінгу є спеціалісти та менеджмент усіх рівнів у сучасній компанії.

До завдань запропонованого тренінгу належать наступні:

- навчити учасників запропонованого тренінгу власне техніці створення творчого середовища у сучасній компанії, управління явищами, процесами у сучасній компанії;

- ознайомити учасників запропонованого тренінгу власне із способами, прийомами творчого підходу відносно вирішення життєвих, а також професійних ситуацій;

- розробити та накопичити інструментарій підвищення ефективності роботи компанії загальною, структурного підрозділу зокрема;

- сформувані та накопичити навички розробки короткого, коректного клієнтського запиту щодо вирішення специфічної проблеми або бізнес-завдання;

- відпрацювати навички формування, подальшого розвитку власне інноваційного мислення, поведінки, навички управління креативним процесом.

До методів запропонованого тренінгу належать наступні:

- в процесі запропонованого тренінгу учасники реалізують індивідуальні, групові завдання;

- учасники беруть активну участь власне у рольових іграх;

- тренери здійснюють відеозапис виступів для подальшої роботи над зміною стилю кожного конкретного учасника.

Формат проведення тренінгу містить в собі:

- практичні завдання, вправи — 85%;

- лекції — 15%.

В рамках програми запропоновано-го тренінгу значна увага приділяється власне розвитку практичних навичок учасників.

Серед способів роботи на запропонованому тренінгу виділяємо наступні:

- відео матеріал;
- міні-лекції;
- мозкові штурми;
- робота у групах;
- бізнес-гра симулятор;
- дискусії;
- індивідуальна робота.

Тривалість запропонованої програми: 14 годин або 2 дні. Після проходження навчання усі без винятку учасники готові застосовувати досліджений матеріал безпосередньо у своїй щоденній діяльності згідно цілей, вимог сучасної компанії. Для оцінки якості системи навчання варто використовувати метод експертних оцінок, що передбачає оцінювання якості фахівцем-експертом. Збір інформації, що необхідна для встановлення показників ефективності власне навчання здійснюється для встановлення впливу власне навчання на ступінь знань працівників та кінцеві фінансові показники сучасної компанії. Якість навчання працівників визначається за допомогою використання критеріїв результативності навчання працівників (табл. 1).

Навчання, перепідготовка працівників, підвищення кваліфікації працівників сьогодні розглядаються як важливі рішення в сфері забезпечення конкурентоспроможних працівників. Важливим також при цьому, на наш погляд, є введення інформаційних технологій. З метою забезпечення додаткового інформаційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності у сучасній компанії рекомендуємо впровадження ERP-системи, яка, в свою чергу, розвантажить повноваження багатьох підрозділів сучасної компанії.

Цілі запропонованого проекту полягають в наступному:

- збільшити якість управління працівниками;
- покращити систему безпосередньо управління фінансами;
- структурувати документообіг у сучасній компанії;
- збільшення конкурентоспроможності сучасної компанії.

Підсумовуючи проведені нами дослідження, можемо зробити висновок, що для підвищення ефективності системи управління роз-

Таблиця 1. Критерії результативності навчання працівників

Критерій	Коментарі
Задоволення працівника, що навчався	Розробка критеріїв, висновки робляться, використовуючи анкети, далі має місце аналіз, розрахунки ефективності, на базі яких встановлюються причини незадоволеності
Набуття необхідних вмінь, знань, навичок	Для оцінки даного критерію є спеціальна форма звіту по навчанню, яка дає можливість визначити рівень розвиненості потрібних навичок, вмінь, знань
Ефективність пропозицій удосконалення власне професійної діяльності	Враховуючи отримані знання, працівник, який навчався дає на розгляд управлінському апарату індивідуальні рекомендації покращення діяльності компанії та працівника, які оцінюють із точки зору майбутньої ефективності
Ефективність діяльності працівника, який навчався	Оцінка власне ефективності, яка представлена у: зрості продуктивності; збільшенні норм виробітку; зменшенні часу реалізації робіт проєктів; підвищенні обсягу продажів; зменшенні фінансових витрат на реалізацію проєкту
Задоволення керівника результатами навчання	Для оцінювання практично через місяць заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Джерело: складено автором.

витком працівників у сучасній компанії пропонуємо наступне:

1. В загальну організаційну структуру сучасної компанії зробити зміни у відділі кадрів, розробити сучасний відділ управління працівниками, а також розробити "Положення про відділ управління працівниками" та "Кодекс організаційної поведінки, а також корпоративної культури".

2. З метою вдосконалення процесу підвищення кваліфікації працівників у сучасній компанії необхідно покращити системи безпосереднього навчання працівників, у межах чого рекомендуємо розробити "Програму навчання працівників", тренінг "Креативний менеджмент".

3. З метою покращення інформаційного забезпечення запровадити у сучасній компанії програмний продукт ISF-7, під яким розуміють систему менеджменту працівників та обліку працівників "ISF-Персонал".

4. З метою удосконалення розробки творчих технологій управління працівниками, що допомагають покращенню результативності діяльності сучасної компанії, рекомендуємо сформувати механізм запуску "Банку ідей" у сучасній компанії.

Навчання працівників у сучасній компанії сьогодні є найважливішим чинником, на наш погляд, що чинить вплив на подальшу трудову діяльність працівника, заробітну плату працівника, ставлення працівника до роботи, ефективність праці працівника, продуктивність праці працівника. Вкладення власне у навчан-

Таблиця 2. Показники ефективності навчання працівників

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	відділ економічний; відділ із управління працівниками	відділ із управління працівниками
Кінцеві очікувані результати навчання	зменшення витрат; підвищення обсягу послуг; підвищення рівня задоволення споживачів; підвищення продуктивності праці; підвищення рівня задоволення працівників; зниження плинності працівників	зниження кількості постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації працівників, їх лояльності до компанії; зменшення часу відриву від роботи працівників, які навчаються
Показники визначення ефективності навчання	рівень компетенції; рівень задоволення; рівень впровадження	показники часу, витрат

Джерело: розроблено автором.

ня сьогодні важливі для компанії загалом та працівника зокрема, оскільки трудова діяльність працівників, що володіють необхідними для компанії вміннями, знаннями, навичками, характеризується значно вищою якістю та ефективністю. Ефективність навчання визначається додатковою вартістю, що дасть навчання сучасній компанії.

Визначення показників ефективності навчання працівників відбувається у двох площинах у сучасній компанії (табл. 2).

Витрати на навчання працівників у сучасній компанії аналізують за допомогою тимчасових та фінансових показників:

- вартісне представлення витрат на навчання згідно фактичного кошторису;
- вартісне представлення витрат на навчання згідно індивідуальної картки обліку витрат власне на навчання;
- число працівників, що навчалися;
- число людино-днів навчання (добуток числа працівників та числа днів навчання).

Служба управління працівниками аналізує представлені показники, заповнені форми, далі формулює загальний висновок, який представляється керівництву сучасної компанії.

ВИСНОВКИ

Оцінка якості та ефективності навчання працівників у сучасній компанії дозволяє не лише здійснити аналізування процесу навчання працівників, а й розробити практичні рекомендації вдосконалювання системи навчання і розвитку працівників у майбутньому.

Проведення адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів вдосконалення системи управління працівниками в поєднанні

із підходами управління компанією загалом, які пов'язаний із вкладенням власне капіталу, відбувається у визначенні того, яким чином вкладення у майбутньому компанії виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розраховують чистий дисконтований дохід власне від інвестиційного проекту, індекс рентабельності, а також внутрішню норма прибутковості.

Отже, проведений аналіз дає можливість стверджувати, що сьогодні організація ефективної, сучасної, діючої системи навчання і розвитку працівників зокрема та покращення ефективності системи менеджменту працівників в цілому трактується як один із найвпливовіших чинників збільшення конкурентоспроможності та ефективності діяльності у сучасній компанії.

Література:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К.: Знання-прес, 2000. 313 с.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Знання, 2009.
3. Деслер Г. Управління персоналом. 2014. 799 с.

References:

1. Boginya, D. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Fundamentals of labor economics], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.
 2. Grishnova, O. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], Znannia, Kyiv, Ukraine.
 3. Desler, G. (2014), *Upravlinnya personalom* [Personnel management], Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.

УДК 657.1:657.2:338:330.131

Т. О. Меліхова,

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

Є. В. Меліхов,

асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

Ю. А. Зозуля,

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3643-9276>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.59

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ РОЗРАХУНКІВ З ПІДЗВІТНИМИ ОСОБАМИ ТА ВПЛИВ АНАЛІЗУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ТА КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ НА МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ ТЕОРІЇ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
Ye. Melikhov,Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational
and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
Yu. Zozulia,Master's student of the Department of Zaporizhzhya National University of Engineering Educational
and Scientific Institute im. YU.M. Potebni ZNU, Zaporizhzhya

IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND AUDITING OF SETTLEMENTS WITH ACCOUNTABLE PERSONS AND THE INFLUENCE OF THE ANALYSIS OF RECEIVABLES AND PAYABLES ON MACROECONOMIC INDICATORS OF ECONOMIC THEORY

При видачі коштів підзвітній особі на відрядження виникає дебіторська заборгованість за розрахунками з підзвітними особами. Після подачі авансового звіту перевіряють наявність і достовірність документів, які підтверджують понесення витрат. При затвердженні авансового звіту співставляють суму виданих та витрачених коштів, а також визначають розмір дебіторської або кредиторської заборгованості.

Інфляція впливає на дебіторську заборгованість, знецінюючи кошти, тобто за ту ж кількість грошових одиниць можна буде придбати менше товарів. В той же час при наявності кредиторської заборгованості ми повинні будемо віддавати туж саму суму, але з меншою купівельною спроможністю.

Метою роботи є удосконалення обліку та аудиту розрахунків з підзвітними особами та вплив аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості на макроекономічні показники економічної теорії.

Метою аудиту розрахунків з підзвітними особами є перевірка відповідності нормативній базі, заповнення авансового звіту, правильності визначення добох, а також вплив інфляції на розмір дебіторської та кредиторської заборгованості.

Завдання аудиту розрахунків з підзвітними особами полягають у перевірці правильності відображення розрахунків з підзвітними особами, а саме: відповідності переліку витрат, який роботодавець може компенсувати відрадженому працівнику наявної на підприємстві нормативної бази, авансового звіту підтверджуючим документам, правильності визначення добових, якщо вартість харчування включається до рахунків на найм житлового приміщення, а також вплив інфляції на розмір дебіторської та кредиторської заборгованості на макроекономічні показники економічної теорії.

У роботі розроблена методика проведення аудиту розрахунків з підзвітними особами, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма перевірки надасть змогу аудиторі охопити всі аспекти розрахунків з підзвітними особами, дослідити правильність проведення перевірки, попередити порушення, знизити рівень дебіторської заборгованості, підвищить ефективність діяльності.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості розрахунків з підзвітними особами, а саме: відповідності переліку витрат; заповнення авансового звіту на підставі підтверджуючих документів; визначення добових, якщо включається вартість харчування; впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку, допоможуть в правильності визначення дебіторської та кредиторської заборгованості, прискорять відображення операцій в обліку, а також нададуть змогу дослідити вплив інфляції на макроекономічні показники економічної теорії.

When disbursing funds to an accountable person for a business trip, receivables arise from settlements with accountable persons. After the advance report is submitted, the availability and authenticity of documents confirming the incurring of expenses are checked. When approving the advance report, the amount of issued and spent funds is compared, as well as the amount of receivables or payables is determined.

Inflation affects accounts receivable, depreciating funds, that is, for the same amount of money, you can buy fewer goods. At the same time, in the presence of accounts payable, we will have to give the same amount, but with less purchasing power.

The purpose of the work is to improve the accounting and auditing of settlements with accountable persons and the impact of the analysis of receivables and payables on macroeconomic indicators of economic theory.

The purpose of the audit of settlements with accountable persons is to check compliance with the regulatory framework, filling in the advance report, the correctness of the determination of per diems, as well as the impact of inflation on the amount of receivables and payables.

The tasks of the audit of settlements with accountable persons are to check the correctness of the display of settlements with accountable persons, namely: the compliance of the list of expenses that the employer can compensate the seconded employee with the regulatory framework available at the enterprise, the advance report with supporting documents, the correctness determination of per diems, if the cost of food is included in the bills for the rental of residential premises, as well as the impact of inflation on the amount of receivables and payables on macroeconomic indicators of economic theory.

The work has developed a methodology for conducting an audit of settlements with accountable persons, which, unlike the existing ones, includes: an internal control test, a general plan, a program, and working documents. The proposed audit program will enable the auditor to cover all aspects of settlements with accountable persons, investigate the correctness of the audit, prevent violations, reduce the level of receivables, and increase the efficiency of operations.

In order to improve accounting, details of settlements with accountable persons are proposed, namely: compliance with the list of expenses; filling out an advance report based on supporting documents; definition of per diem, if the cost of food is included; impact of inflation on receivables and payables. This will speed up accounting display calculations, the developed document templates will reduce the probability of accounting errors, help in the correct determination of receivables and payables, speed up the display of transactions in accounting, and also make it possible to study the impact of inflation on macroeconomic indicators economic theory.

Ключові слова: облік, аудит, розрахунки, підзвітні особи, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, аналіз, макроекономіка, економічна теорія.

Key words: accounting, auditing, calculations, accountable persons, accounts receivable, accounts payable, analysis, macroeconomics, economic theory.

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

При видачі коштів підзвітній особі на відрадження виникає дебіторська заборго-

ваність за розрахунками з підзвітними особами. Після подачі авансового звіту перевіряють наявність і достовірність документів, які підтверджують понесення витрат. При затвердженні авансового звіту співставляють суму виданих та витрачених коштів, а також визна-

Таблиця 1. Тест внутрішнього контролю розрахунків з підзвітними особами

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Інформація відсутня	Так	Ні	Примітки
1	Яким нормативним документом регулюється розмір добових: - Інструкція про службові відрядження в межах України та за кордон, затверджена наказом МФУ від 13.03.98 № 59; - ПКУ; - Наказ про облікову політику; - Положення про відрядження?				
2	Який неоподатковуваний розмір добових у 2024 році у межах України відповідно до ПКУ: - не більше 0,1 розміру МЗП, встановленої законом на 1 січня звітного року, в розрахунку за кожен календарний день відрядження; - у 2024 році — 710 грн; - Не вище 80 євро в розрахунку за кожен день?				
3	Який неоподатковуваний розмір добових у 2024 році за кордон: - не більше 0,1 розміру МЗП, встановленої законом на 1 січня звітного року, в розрахунку за кожен календарний день відрядження; - у 2024 році — 710 грн; - Не вище 80 євро в розрахунку за кожен день?				
4	Чи може бути розмір добових встановлений залежно від: - країни (населеного пункту), до якого відряджають працівника; - періоду, на який припадає відрядження (курортний сезон чи ні); - поїздки до населених пунктів курортної зони; - включення вартості харчування до готельного рахунку / проїзного документа або забезпечення працівника харчуванням за рахунок приймаючої сторони; - часу вибуття-прибуття працівника з відрядження тощо; - залежно від посади працівника не можна?				
5	Добові виплачують працівнику, що відряджається, за кожен календарний день перебування у службовій поїздці (п.п. 170.9.1 ПКУ). Тобто і за робочі, і за вихідні, і за святкові, і за неробочі дні, включаючи також час перебування працівника в дорозі (разом із вимушеними зупинками).				
6	При підрахунку днів відрядження на Вашому підприємстві враховують: - дні від'їзду-приїзду для виплати добових зараховуються як два окремі дні, навіть якщо в цей період працівник перебував на роботі; - при відрядженні працівника строком на один день або в таку місцевість, звідки працівник має можливість щодня повертатися до місця постійного проживання, добові відшкодовуються як за повну добу; - якщо день прибуття з попереднього відрядження і день вибуття в наступне збігаються (є одним днем), добові виплачуються за один день?				
7	На Вашому підприємстві у разі затримки працівника у відрядженні: а) з не залежних від працівника причин, добові виплачуються за всі дні такої затримки; б) через хворобу, добові виплачуються на загальних підставах протягом усього часу, поки працівник не може за станом здоров'я приступити до виконання покладеного на нього службового доручення?				
8	На Вашому підприємстві добові не виплачуються якщо: - за дні поїздки, на які не було оформлено наказ про відрядження; - за час затримки працівника у відрядженні без поважних причин; - за час затримки у відрядженні на вихідні (святкові або неробочі) дні у випадку, коли дата на транспортному квитку не збігається з датою прибуття працівника з відрядження згідно з наказом про відрядження?				
9	В яких випадках оподатковують добові ПДФО та ВЗ, якщо після повернення з відрядження працівник: - не надав Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт, у встановлені строки; - не підтвердив документально, що він перебував у службовій поїздці?				
10	В яких випадках визначається сума добових: - згідно з наказом про відрядження; - за наявністю документальних доказів перебування особи у відрядженні?				

Джерело: складено авторами.

чають розмір дебіторської або кредиторської заборгованості.

Інфляція впливає на дебіторську заборгованість, знецінюючи кошти, тобто за ту же кількість грошових одиниць можна буде

придбати менше товарів. В той же час при наявності кредиторської заборгованості ми повинні будемо віддавати туж саму суму, але з меншою купівельною спроможністю.

Таблиця 2. Загальний план проведення аудиту розрахунків з підзвітними особами

Етап перевірки	Процедури перевірки	Період проведення	Виконавці
Підготовчий	Знайомство з бізнесом клієнта, планування проведення перевірки розрахунків з підзвітними особами		
Основний	Перевірка відповідності переліку витрат, який роботодавець може компенсувати відрядженому працівнику наявної на підприємстві нормативної бази Перевірка відповідності авансового звіту підтверджуючим документам Перевірка правильності визначення добових, якщо вартість харчування включаться до рахунків на найм житлового приміщення Перевірка впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість на макроекономічні показники економічної теорії		
Завершальний	Складання звіту за результатами перевірки розрахунків з підзвітними особами		

Джерело: складено авторами.

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

Проблемними питаннями обліку та аудиту розрахунків з підзвітними особами займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська А.П., Марченко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф. та інші. Автори розглядають дане питання зі своєї точки зору та акцентують увагу на різних аспектах ведення обліку та проведення аудиту дебіторської та кредиторської заборгованості. Проте саме питання ведення обліку та проведення аудиту розра-

хунків з підзвітними особами розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є удосконалення обліку та аудиту розрахунків з підзвітними особами та вплив аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості на макроекономічні показники економічної теорії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою аудиту розрахунків з підзвітними особами є перевірка відповідності нормативній

Таблиця 3. Програма аудиту розрахунків з підзвітними особами

№	Мета	Перелік процедур контролю	Критерії якості	Метод перевірки	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	Впевнитись у відповідності переліку витрат, який роботодавець може компенсувати відрядженому працівнику наявної на підприємстві нормативної бази	Перевірка відповідності переліку витрат, який роботодавець може компенсувати відрядженому працівнику наявної на підприємстві нормативної бази	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, суцільний	ПЗ-1			
2	Впевнитись у відповідності авансового звіту підтверджуючим документам	Перевірка відповідності авансового звіту підтверджуючим документам	А, Б, В, Г, Е	Документальний, арифметичний, по суті, вибіркового	ПЗ-2			
3	Впевнитись у правильності визначення добових, якщо вартість харчування включаться до рахунків на найм житлового приміщення	Перевірка правильності визначення добових, якщо вартість харчування включаться до рахунків на найм житлового приміщення	А, Б, В, Г, Е	Документальний, по суті, арифметичний, вибіркового	ПЗ-3			
4	Впевнитись впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість на макроекономічні показники економічної теорії	Перевірка впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість на макроекономічні показники економічної теорії	А, Б, В, Г, Е, Є	Документальний, формальний, по суті, арифметичний, вибіркового	ПЗ-4			
Критерії якості перевірки: наявність – А; правдивість – Б; права та зобов'язання – В; повнота – Г; вимірювання – Д; оцінку вартості – Е; подання і розкриття – Є.								

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4. Робочий документ ПЗ-1 — Перевірка відповідності переліку витрат, який роботодавець може компенсувати відрядженому працівнику наявної на підприємстві нормативної бази

Назва положення по підприємству, номер, дата	За даними аудиту								Відхилення
	вартість проїзду до місця призначення і назад	перевезення багажу	бронювання транспортних квитків	оплата вартості проживання у готелях	оплата телефонних розмов	на оформлення закордонних паспортів, дозволів на в'їзд (віз), обов'язкове страхування	інші документально оформлені витрати	Харчування	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 5. Робочий документ ПЗ-2 — Перевірка відповідності авансового звіту підтверджуючим документам

ПІБ працівника	Авансовий звіт	За даними аудиту						Відхилення
		транспортні квитки або транспортні рахунки та багажні квитанції	документи, отримані від осіб, які надають послуги з розміщення та проживання фізичної особи	страхові поліси	документи (виписки та/або відомості з рахунку), що містять визначену законом інформацію про виконані платіжні операції за рахунком, до якого емітовані платіжні інструменти	документи, що підтверджують виконання операції з використанням платіжних інструментів	інші документи, що засвідчують вартість витрат	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 6. Робочий документ ПЗ-3 — Перевірка правильності визначення добових, якщо вартість харчування включається до рахунків на найм житлового приміщення

ПІБ працівника	Авансовий звіт	За даними аудиту						Відхилення
		Розмір добових відповідно ПКУ	Розмір добових відповідно до наказу про облікову політику	80 % від суми добових для поїздки по Україні	55 % — при дворазовому харчуванні для поїздки по Україні	35 % — при триразовому харчуванні для поїздки по Україні	Розмір добових відповідно кількості харчування	

Джерело: складено авторами.

базі, заповнення авансового звіту, правильності визначення добових, а також вплив інфляції на розмір дебіторської та кредиторської заборгованості.

Завдання аудиту розрахунків з підзвітними особами полягають у перевірці правильності відображення розрахунків з підзвітними особами, а саме: відповідності переліку витрат, який роботодавець може компенсувати відрядженому працівнику наявної на підприємстві нормативної бази, авансового звіту підтверджуючим документам, правильності визначення добових, якщо вартість харчування включається до рахунків на найм житлового приміщення, а також вплив інфляції на розмір дебіторської та кредиторської заборгованості на макроекономічні показники економічної теорії. Тест внутрішнього контролю розрахунків з підзвітними особами подано в таблиці 1.

Одержавши в процесі попереднього планування дані про підприємство, аудитор приступає до розробки загального плану аудиту розрахунків з підзвітними особами (табл. 2). Загальний план аудиту розрахунків з підзвітними особами є документом організаційно-методологічного характеру.

Програму аудиту розрахунків з підзвітними особами наведено в таблиці 3. Для вирішення поставлених завдань аудиту розрахунків з підзвітними особами пропонуємо робочі документи (табл. 4—7), які на думку авторів стануть обґрунтованими доказами якісного проведення перевірки.

Для обліку розрахунків з підзвітними особами існує форма Звіту про використання коштів / електронних грошей, виданих на відрядження або під звіт, а інші дані та відповідні розрахунки відображаються у довідках бухгалтерії, але це не зручно і витрачається багато зайвого часу.

Таблиця 7. Робочий документ ПЗ-4 — Перевірка впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість на макроекономічні показники економічної теорії

ПІБ працівника	За даними підприємства		За даними аудиту								Відхилення	
	Дебіторська заборгованість (ДЗ)	Кредиторська заборгованість (ДЗ)	Залишок ДЗ на початок періоду	Залишок КЗ на початок періоду	Видано у підзвіт	Відзвітував про витрати	Залишок ДЗ	Залишок КЗ	Знецінення грошей за рахунок інфляції, які знаходяться у ДЗ	Знецінення грошей за рахунок інфляції, які знаходяться у КЗ	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість

Джерело: складено авторами.

Таблиця 8. Відомість відповідності переліку витрат, який роботодавець може компенсувати відрядженому працівнику наявної на підприємстві нормативної бази

Нормативний документ			Відображення в документі								Відповідність облікової політики
Назва	№	Дата	вартість проїзду до місця призначення і назад	перевезення багажу	бронювання транспортних квитків	оплата вартості проживання у готелях	оплата телефонних розмов	на оформлення закордонних паспортів, дозволів на в'їзд (віз), обов'язкове страхування	інші документально оформлені витрати	Харчування	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 9. Відомість заповнення авансового звіту на підставі підтверджуючих документів

ПІБ працівника	Сума у авансовому звіті	Дані первинних документів						Віднесення до рахунків витрат
		транспортні квитки або транспортні рахунки та багажні квитанції	документи, отримані від осіб, які надають послуги з розміщення та проживання фізичної особи	страхові поліси	документи (виписки та/або відомості з рахунку), що містять визначену законом інформацію про виконані платіжні операції за рахунком, до якого емітовані платіжні інструменти	документи, що підтверджують виконання операції з використанням платіжних інструментів	інші документи, що засвідчують вартість витрат	

Джерело: складено авторами.

Для удосконалення обліку розрахунків з підзвітними особами запропоновані відомості, а саме: відповідності переліку витрат; заповнення авансового звіту на підставі підтверджуючих документів; визначення добових, якщо включається вартість харчування; впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість, що наведені у таблицях 8—11.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У роботі розроблена методика проведення аудиту розрахунків з підзвітними особами, яка на відміну від існуючих включає: тест внутрішнього контролю, загальний план, програму, робочі документи. Запропонована програма

Таблиця 10. Відомість визначення добових, якщо вартість харчування включається до рахунків на найм житлового приміщення

ПІБ працівника	Рахунок з готелю разом з харчуванням	Визначення добових						Суму, яку треба включити в авансовий звіт
		Розмір добових відповідно ПКУ	Розмір добових відповідно до наказу про облікову політику	80 % від суми добових для поїздки по Україні	55 % — при дворазовому харчуванні для поїздки по Україні	35 % — при триразовому харчуванні для поїздки по Україні	Розмір добових відповідно кількості харчування	

Джерело: складено авторами.

Таблиця 11. Відомість впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість на макроекономічні показники економічної теорії

ПІБ працівника	Залишок на початок періоду		Видано у підзвіт			Термін відраджання	Відзвітував про витрати			Залишок на кінець		Сумнівна заборгованість	Рівень інфляції	Знецінення грошей за рахунок інфляції, які знаходяться у	
	ДЗ	КЗ	№	Дата	Сума		№	Дата	Сума	ДЗ	КЗ			ДЗ	КЗ

Джерело: складено авторами.

перевірки надасть змогу аудитору охопити всі аспекти розрахунків з підзвітними особами, дослідити правильність проведення перевірки, попередити порушення, знизити рівень дебіторської заборгованості, підвисить ефективність діяльності.

Для удосконалення обліку запропоновані відомості розрахунків з підзвітними особами, а саме: відповідності переліку витрат; заповнення авансового звіту на підставі підтверджуючих документів; визначення добових, якщо включається вартість харчування; впливу інфляції на дебіторську та кредиторську заборгованість. Це прискорить розрахунки відображення в обліку, розроблені шаблони документів зменшать вірогідність помилок в обліку, допоможуть в правильності визначення дебіторської та кредиторської заборгованості, прискорять відображення операцій в обліку, а також нададуть змогу дослідити вплив інфляції на макроекономічні показники економічної теорії.

Література:

1. Меліхова Т. О., Лукашова М. А. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 1. — URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6826> (дата звернення: 14.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.30
2. Меліхова Т. О., Новосьолова К. О. Удосконалення документального забезпечення аудиту розрахунків з підзвітними особами з метою якісного проведення перевірки. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. Вип. 36. С. 108—116.
3. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
4. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.
5. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефек-

тивність: монографія. Херсон:Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

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

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

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

9. Меліхова Т. О., Шарко Д. М. Удосконалення обліку і аудиту розрахунків з покупцями на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21—22. С. 30—36. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21-22.30

10. Меліхова Т. О. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення ефективності діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 9. С. 10—17. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.9.10

11. Меліхова Т. О., Троян О. В., Бондаренко І. В. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з постачальниками для підвищення економічної безпеки підприємства. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 88—93. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.88

12. Меліхова Т. О., Троян О. В., Подріз Д. В. Удосконалення методики аудиту операцій на бюджетних рахунках організації. Агросвіт. 2019. № 1—2. С. 24—32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.1.24

13. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 11—18. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.11

14. Меліхова, Т.О. (2019). Аналіз фінансового стану та виявлення загроз як засіб прогнозування ймовірності банкрутства промислового підприємства. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, (1(17), 48—57. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1-17\).176496](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1-17).176496)

15. Феофанов, А.К., Меліхов, Є.В. Фінансовий аналіз на підставі проведеної аналітичної роботи для вирішення управлінських завдань на мікроекономічному рівні в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 92—96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.92>

16. Макаренко, А.П., Меліхов, Є.В. Удосконалення автоматизації обліку та аудиту виробничих запасів в системі управління підприємством для підвищення ефективності господарської діяльності. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.20.37>

References:

1. Melikhova, T. and Lukashova, M. A. (2019), "Improvement of the methodology of accounts internal audit with accountable persons for improving the economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/'op=1&z=6826> (Accessed 14 Nov 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.30

2. Melikhova, T. O. and Novosyolova, K. O. (2012), "Improvement of documentary support for the audit of settlements with accountable persons for the purpose of high-quality verification", *Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine*, vol. 36, pp. 108—116

3. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

4. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

6. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. And Chakalova, N.S. (2020), *Teoriia i metodyka dokumentuvannia v obliku ta audyti [Theory and*

methodology of documentation in accounting and auditing], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

7. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhhalters'koho obliku [Theory of accounting]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

9. Melikhova, T. and Sharko, D. (2020), "Improving accounting and auditing of settlements with customers at the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 21—22, pp. 30—36. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.21-22.30

10. Melikhova, T. (2019), "Methodical principles of internal audit conducting of accounts with accountable persons for improving the efficiency of enterprise activity", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 10—17. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.9.10

11. Melikhova, T., Troyan, O. and Bondarenko, I. (2019), "Improvement of internal audit method of settlements with suppliers for increasing enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 88—93. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.88

12. Melikhova, T., Troyan, O. and Podriz, D. (2019), "Improvement of the methodology of audit of operations on budget accounts of enterprises", *Agrosvit*, vol. 1—2, pp. 24—32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.1.24

13. Melikhova, T. (2019), "Bankruptcy probability estimation to improve the financial condition of the enterprise", *Agrosvit*, vol. 10, pp. 11—18. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.11

14. Melikhova, T. O. (2019), "Analysis of the financial condition and identification of threats as a means of forecasting the probability of bankruptcy of an industrial enterprise", *Review of transport economics and management*, vol. 1(17), pp. 48—57. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1-17\).176496](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1-17).176496)

15. Feofanov, L. and Melikhov, E. (2024), "Financial analysis based on the analytical work carried out to solve managerial tasks at the micro-economic level in the system of corporate social responsibility", *Investments: practice and experience*, vol. 3, pp. 92—96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.92>

16. Makarenko, A. and Melikhov, E. (2023), "Improvement of the automation of accounting and auditing of production stocks in the enterprise management system to increase the efficiency of economic activity", *Agroworld*, vol. 20, pp. 37—43. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2023.20.37>

Стаття надійшла до редакції 24.11.2024 р.

УДК 658.5:330.131.7:004.94

С. О. Тульчинська,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва,
КПІ ім. Ігоря Сікорського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>
О. Ю. Шашин,
аспірант,
Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5457-8594>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.67

ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИСИПАТИВНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

S. Tulchynska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department Economics and Entrepreneurship,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
O. Shashyn,
Postgraduate student, International Scientific and Technical University

IMPLEMENTATION OF ANTISYMPATHETIC METHODS IN RISK MANAGEMENT AT MANUFACTURING ENTERPRISES

У статті досліджено особливості і практичні аспекти впровадження антисипативних методів в управління ризиками на підприємствах сфери виробництва як засобу для досягнення стійкості, адаптивності і резистентності господарюючих суб'єктів. В актуальних умовах впровадження антисипативного (випереджаючого) управління ризиками отримує нового значення, адже має на меті забезпечити стійкість підприємства у різних контекстах — від розпізнавання змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах до пошуку засобів підтримки безпеки на необхідному рівні задля збереження стабільних трендів виробничої діяльності. Прослідковується висока практична значущість антисипативного управління, що підкреслює пріоритетність його впровадження на виробничих підприємствах у актуальних умовах нестабільності. Для реалізації дослідження було використано методи аналізу, порівняння, абстрагування та узагальнення. У статті було проаналізовано суть концепції антисипативного управління ризиками на виробничих підприємствах, детерміновано її як комплекс заходів проактивного виявлення, корегування та мінімізації негативного впливу сукупності загроз різного характеру. Із урахуванням специфіки діяльності виробничих підприємств авторами було описано фундаментальні методи, що можуть бути впроваджені в рамках менеджменту задля випереджаючого реагування на ризики; зокрема зроблено акцент на необхідності впровадження превентивних захисних заходів, прогнозування, економіко-математичного моделювання тощо. Було запропоновано уніфіковану стратегію впровадження антисипативних методів у ризик-менеджмент, зроблено висновки щодо важливості, ролі і складнощів, пов'язаних із цим процесом у сучасних реаліях розвитку українського виробничого бізнесу, а також в умовах високої нестабільності, фінансово-економічних коливань.

The article examines the role of implementation of anticipatory methods in risk management at enterprises in the production sector as a means of achieving sustainability, adaptability and resilience of economic entities, taking into account market volatility and the impact of destabilising factors on their activities. In the context of high risk, dynamic transformations, significant negative impact of socio-economic and political fluctuations, crisis management (active, reactive and planned) and adaptive management are losing priority, as they do not have the potential to prevent crises. The implementation of anticipatory risk management takes on new significance, as it aims to ensure the sustainability of

an enterprise in various contexts — from recognising changes in the internal and external environments to finding means of maintaining security at the required level to maintain stable trends in production activities. The high practical significance of antisymphathetic management is observed, which emphasises the priority of its implementation at manufacturing enterprises in the current conditions of instability. The research was carried out using the methods of analysis, comparison, abstraction and generalisation. The article analyses the essence of the concept of antisymphathetic risk management at manufacturing enterprises, defining it as a set of measures for proactive identification, correction and minimisation of the negative impact of a set of threats of various nature. Given the specifics of manufacturing enterprises, the authors describe the fundamental methods that can be implemented within the framework of management for proactive response to risks; in particular, they emphasise the need to implement preventive protective measures, forecasting, economic and mathematical modelling, etc. The author proposes a unified strategy for the implementation of antisymphathetic methods in risk management, and draws conclusions about the importance, role and complexities associated with this process in the current realities of the development of Ukrainian manufacturing business, as well as in conditions of high instability and financial and economic fluctuations.

Ключові слова: антисипативний менеджмент; ризики; підприємництво; виробнича діяльність; заходи випереджаючого реагування; безпека.

Key words: anti-symphathetic management; risks; entrepreneurship; production activities; proactive response measures; security.

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

Важливою умовою ефективності виробничого підприємства є його перманентна готовність до викликів і спроможність стабільно функціонувати в умовах ринкової невизначеності, нестабільності і впливу сукупності ризиків різного характеру походження. Для забезпечення такої здатності господарюючі суб'єкти звертаються до управлінських заходів, зокрема антисипативного, антикризового і адаптивного управління. У системі менеджменту антисипативні методи виступають базовими, які покликані захистити функціонування підприємства, зокрема увесь його процес виробництва, від дестабілізації і кризових станів на етапі потенційного виникнення ризиків. З урахуванням даного аспекту, антисипативне управління має пріоритетне значення і потребує значної уваги з боку менеджменту компанії. Впровадження концепції управління на випередження за актуальних економічних і політичних умов в Україні повинно стати обов'язковою практикою; використання методів прогнозування математико-економічного моделювання, впровадження превентивних захисних заходів — це першочергові умови забезпечення безпеки і безперервності виробництва, що робить розвиток антисипативного управління високо цінним і формує потребу у вдосконаленні реалізації концепції на практиці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З точки зору теоретичного підґрунтя, сучасна наука містить обмежену кількість поглядів щодо практики реалізації і фактичної значущості антисипативного менеджменту і більш зосереджена на антикризовому управлінні, що робить окреслену проблематику важливою для дослідження. Вагомий внесок у розвиток проблематики зробили такі науковці, як М. Адамів, А. Колосов, Є. Чеботарьов [1], С. Мельник [2—3], О. Барановський, М. Копитко [4], І. Милько [5], О. Гудзь, А. Захаржевська [6], О. Цмоць, О. Чевганов, О. Кузьмін [7], М. Дядюк та інші. А. Колосов, Є. Чеботарьов у своїй праці відобразили роль антисипативного управління на виробничих підприємствах із практичної точки зору, зробивши акцент на необхідності його застосування у момент, коли собівартість продукції має висхідну динаміку і траєкторія її зростання близиться до перевищення ринкової ціни. Авторами зацентовано увагу на важливості аналізу слабого сигналу загрозливого явища, який виступає моментом переходу до використання методів антиципації на практиці, а також окреслили роль оцінки можливого негативного наслідку для виробничих процесів в разі максимального прояву негативного чинника [1]. С. Мельник приділяє значну увагу впровадженню методів антиципації на промислових підприємствах, зокрема у сфері машинобудування. Автором, із урахуванням специфіки організації діяльності у заз-

наченому секторі, було запропоновано технологію антисипативного управління із застосуванням наступних етапів: підготовки, моніторингу, розроблення превентивних захисних заходів та їх застосування [2]. М. Копитко проаналізувала три типи управління ризиками — активний, реактивний та антисипативний і кількісно підтвердила, що випереджувальний тип управління є найрезультативнішим, а його ефективність можна оцінити рівнем збитку підприємства, який залежатиме від трьох факторів — співвідношень значень часу горизонту прогнозування, часу затримки прийняття управлінських рішень та часом, який необхідний для адекватної реакції з метою подолання наслідків впливу небезпеки [4].

Науковцями сучасності детально обґрунтовано роль і суть антисипативних методів менеджменту, проте проблематика вимагає більш поглиблених досліджень, оскільки не вирішеним залишається питання впровадження специфічної стратегії антисипативного менеджменту та вибору доцільних методів його реалізації на підприємствах сфери виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛІ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження особливостей і практичних аспектів впровадження антисипативних методів в управління ризиками на підприємствах сфери виробництва як засобу для досягнення стійкості, адаптивності і резистентності господарюючих суб'єктів в умовах нестабільного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах високої ризикованості, динамізації трансформацій, значного негативного впливу з боку соціально-економічних і політичних коливань, антикризове (активне, реактивне та планове) і адаптивне управління значно втрачають пріоритетність. Перераховані типи менеджменту не мають потенціалу щодо попередження виникнення кризових станів і, як правило, передбачають заходи щодо усунення негативних трендів, а не запобігання ним. Підприємства сфери виробництва стикаються із сукупністю ризиків різного характеру походження і з диференційованим рівнем негативного впливу на складові виробничого процесу. Уся їх сукупність розподілена на окремі групи [8]:

— фінансові (валютний, податковий, інфляційний, процентний, інвестиційний, кредитний), які прямо чи опосередковано визначають стабільність операційної діяльності. Їх ідентифі-

кація на ранніх етапах необхідна з метою попередження перебоїв у постачанні ресурсів і сировини, а також оптимізації витрат, що супроводжують їх використання, уникнення зниження виробничої потужності підприємства, забезпечення стабільності ланцюгів постачання;

— техніко-виробничі (виробничий, технологічний, технічний, організаційний), які безпосередньо визначають безперебійність виробничого процесу підприємства. Їх виявлення на ранніх етапах дозволяє запобігати збиткам, управляти безпекою, зберігати якість виробленої продукції і оптимізувати витрати із урахуванням перспектив організації виробництва;

— комерційні (майновий, торговельний, транспортний, маркетинговий), які визначають плідність і ефективність взаємодії між підприємством і учасниками ринку — конкурентами, контрагентами, фінансовими посередниками, споживачами. Їх ідентифікація на ранніх етапах виникнення необхідна з метою оптимізації управління постачаннями сировини і ресурсів, контролю зміни попиту і коливання цін, протидії конкурентному тиску, оновлення умов організації договірних відносин.

Окрім того, в умовах війни тиск, зумовлений ризиками, значно актуалізується; важливість ранньої діагностики, вміння вдало ідентифікувати слабких сигналів і коливань, їх оцінки і прийняття оперативних управлінських рішень відчутно зростає. Впровадження методів антисипативного управління з урахуванням наявності вище перерахованих ризиків для виробництва — це фундаментальний крок до раннього попередження дестабілізації і завчасної протидії руйнівному ризиковому навантаженню, основа для оптимізації використання ресурсного потенціалу, організації виробництва та сталого розвитку організації загалом шляхом використання превентивних заходів реагування на потенційне порушення рівня стабільності. Маючи профілактичний характер, антисипативне управління може бути впроваджено також з метою "отримання додаткових можливостей для задоволення економічних інтересів підприємства" [3, с. 252]. Зокрема, це специфічна форма корегування практики використання наявних ресурсів. Визначальною рисою антисипативного менеджменту, у порівнянні із антикризовим, є його орієнтація на діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища [3, с. 251], що вимагає впровадження комплексу різноспрямованих методів — від аналізу до економіко-математичного моделювання. До визначальних рис, що мають вагоме значення у практиці впровадження

1. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища, передбачення ризиків
<i>Методи:</i> економіко-математичне моделювання, статистичний аналіз показників, SWOT-аналіз, аналіз припущень, оцінка фінансового стану, побудова аналітичних моделей, ідентифікація, оцінка потенційних загроз на ранніх стадіях, коли загроза має лише ознаки імовірності настання в разі відсутності змін в управлінні.
2. Ідентифікація фундаментальних причин ризиків
<i>Методи:</i> аналіз минулого досвіду, коли певні фінансові, техніко-технологічні, виробничі, комерційні аспекти зумовлювали дестабілізацію у виробничому процесі.
3. Адаптивне планування і прогнозування
<i>Методи:</i> планування і прогнозування, оновлення тактики антисипативного управління відповідно до оновлених фінансово-економічних і виробничих показників, змін у ринковому середовищі.
4. Інтеграція цифрових технологій у ранню діагностику
<i>Методи:</i> автоматизований аналіз, планування і прогнозування, моніторинг, моделювання ризиків. Штучний інтелект (далі – ШІ) та засоби машинного навчання мають потенціал для прогнозування проблем із обладнанням та попередження збоїв. Алгоритми дозволять завчасно оптимізувати графік технічного обслуговування так, аби основні засоби на підприємстві отримували своєчасну профілактику. Цифрові технології можуть забезпечити точний і автоматизований контроль якості виробів задля попередження браку. Засоби ШІ і технології загалом здатні планувати виробництво та логістику, прогнозувати попит, сформувати ефективну концепцію управління запасами продукції, сировини та ресурсів задля попередження їх втрати або псування.
5. Розробка превентивних захисних заходів
<i>Методи:</i> аналітичні (аналіз ризиків, критичних точок, зокрема точки беззбитковості і історичних фінансово-економічних даних), прогнозування (прогностичний аналіз, моделювання, аналіз сценаріїв), організаційні (формування політики антисипативного управління ризиками, навчання персоналу, аудит). Дієвими елементами цього етапу є пошук і формування резервів (фінансових, ресурсних, сировинних), страхування ризиків.
6. Моніторинг і контроль ризиків, оцінка ефективності превентивних заходів, корегування концепції і обраних антисипативних методів управління ризиками

Рис. 1. Концепція антисипативного ризик-менеджменту для виробничих підприємств і методи її забезпечення

Джерело: складено автором.

методів антиципації є безперервність. Порівнюючи антикризове і антисипативне управління ризиками, варто враховувати, що виконання випереджаючої функції менеджменту можливе лише за умови перманентності застосування методів планування, прогнозування, моніторингу, економіко-математичного моделювання. Перехід до впровадження антикризового управління відбувається за умови відсутності ефекту від методів антиципації і загострення кризових станів, а ознаки порушення виробничого процесу і імовірності настання банкрутства суб'єкта господарювання стають явними і реальними.

Впровадження антисипативного менеджменту на виробничих підприємства потребує формулювання стратегії, яка в перспективі

буде адаптована до характеру і специфіки виробництва підприємства, основних параметрів виробничо-господарської і фінансової діяльності господарюючого суб'єкта, рівня стабільності, позиції на ринку, взаємодії із ринковим середовищем, конкурентами, контрагентами та іншими учасниками зовнішнього середовища [3, с. 262]. Одна із перших стратегій впровадження випереджаючого управління була запропонована науковим колективом під керівництвом О. Кузьміна [7] і включала вона наступні методи антисипативного ризик-менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. В роботі С. Мельник також було розглянуто доцільність впровадження методів антиципації [3, с. 262], проте автором було зроблено більше акцентів на самому процесі впровадження антисипативного менеджменту та основних етапах (підготовка, моніторинг, розроблення превентивних захисних заходів, їх застосування), аніж на методах, що мають бути введені в управлінську практику.

З урахуванням актуальних трендів і думок науковців, пропонуємо наступну сучасну уніфіковану концепцію впровадження антисипативного менеджменту на виробничих підприємствах із застосуванням комплексу конкретних та, на погляд авторів, найбільш ефективних методів, що побудована із урахуванням умов значної нестабільності і активного розвитку діджитал-трансформацій в економічному секторі України (Рис. 1).

Така концепція є формалізованою і побудована на основі узагальнених аспектів виробничої діяльності підприємств. Процес впровадження антисипативних методів управління ризиками має ряд перешкод. Існує розповсюдженна практика усунення кризових станів, як передбачена антикризовим управлінням і широ-

ко використовується на підприємствах виробничого сектору, проте звернення до випереджального методів менеджменту залишається на низькому рівні. В роботі О. Мельника було зроблено акцент на тому, що антисипативне управління є недостатньо розповсюдженим через "відсутність уніфікованої, зрозумілої та доступної послідовності дослідження слабких сигналів середовища функціонування, складність оброблення слабких сигналів середовища функціонування, а також отримання інформації про них" [9, с. 15]. При цьому, до слабких сигналів — індикаторів потенційних ризиків, на чому ґрунтується практика антисипативного управління, належить інформація про певні трансформації у середовищі функціонування підприємства, які можуть стати причиною змін у взаємодії між господарюючим суб'єктом, учасниками зовнішнього середовища та складовими внутрішньої організації. Слабкі сигнали є "тенденцією, що вказує на розвиток потенційних явищ або виникнення нових ознак" [9, с. 15].

Стикаючись із практикою впровадження антисипативного управління ризиками, першочергово доцільно детально вивчити особливості виробничого процесу, що слугуватиме передумовою до подальшого формування і введення в дію технології і методів випереджального менеджменту. Для формування висновку щодо наявних специфічних рис в організації роботи підприємства, підбору релевантних антисипативних методів забезпечення менеджменту і розробки найбільш вдалої послідовності етапів практичного впровадження методів випереджального управління доцільно діяти відповідно до наступних кроків:

по-перше, аудит потенційних і реальних ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища;

по-друге, вибір інструментарію управління і методів протидії ризикам, що ґрунтується на попередній оцінці ризиків. Вона передбачає якісний і кількісний виміри. Кількісний — це фактична оцінка потенційних наслідків дії ризиків (аналіз точки беззбитковості, аналіз чутливості (на основі фінансової звітності або критеріїв оцінки проєктної ефективності), аналіз сценаріїв (з або без урахування ймовірностей реалізації сценаріїв), імітаційне моделювання. Якісний — це конкретизація виду ризику, оцінка потенційного збитку і його ймовірності, аналіз доцільності і дієвості впровадження антисипативного управління як попереджувального заходу боротьби з ризиками і оцінка затрат ресурсів на перехід до випереджувальної концепції менеджменту [10, с. 601];

по-третє, фактична розробка концепції антисипативного менеджменту та підбір методів його забезпечення, інтеграція сформованої стратегії у практику, пошук методів оптимізації управлінської діяльності із урахуванням значної автоматизації процесів на підприємстві, в також динаміки використання цифрових інструментів;

по-четверте, підготовка персоналу до практики антисипативного управління ризиками, розвиток компетенцій щодо застосування методів випереджального діагностування зовнішнього і внутрішнього середовища, планування і прогнозування, економіко-математичного моделювання, розвиток навичок управління кризовими станами на ранніх етапах виникнення загроз;

по-п'яте, корегування концепції антисипативного менеджменту та оновлення методів його забезпечення відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін, досягнутих результатів, ефектів впроваджених управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В роботі було визначено, що технологія антисипативного менеджменту і методи її забезпечення виступають основою для гарантування стабільності, безперервності, резистентності підприємства. З урахуванням особливостей виробничого сектору діяльності було зазначено, що найбільш доцільними методами раннього виявлення слабких сигналів і детермінації потенційних ризиків є планування, прогнозування, моделювання, оцінка фінансово-економічних і виробничих показників, формування політики антисипативного управління ризиками, розвиток компетенцій працівників, контроль, моніторинг і аудит. Проте, наведений перелік не є вичерпним зважаючи на те, що вибір конкретних методів залежить від специфіки і стану діяльності підприємства. Задля впровадження перерахованих методів у практику антисипативного менеджменту і загалом управління ризиками, авторами було запропоновано комплексну концепцію, яка включає наступні складові — діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища, передбачення ризиків, ідентифікація фундаментальних причин ризиків, адаптивне планування і прогнозування, інтеграція цифрових технологій у ранню діагностику, розробка превентивних захисних заходів, моніторинг і контроль ризиків, оцінка ефективності превентивних заходів,

корегування концепції і обраних антисипативних методів управління ризиками.

Перспективами подальших досліджень за даним напрямом є вивчення ролі цифровізації задля вдосконалення впроваджених у практику реалізації антисипативного менеджменту методів на виробничих підприємствах.

Література:

1. Колосов А.М., Чеботарьов Є.В. Антисипативний менеджмент — дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 162—171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171)

2. Мельник С. І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 31—35. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.5.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.5.31)

3. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: "Растр-7", 2020. 384 с.

4. Копитко М. Використання методів антисипативного управління як спосіб удосконалення процесу функціонування системи гарантування економічної безпеки промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2014. Том 46. № 3. С. 93—100.

5. Милько І. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>

6. Гудзь О., Захаржевська А. Формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 71—76. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-12>

7. Кузьмін О. Є., Ліпич А. Г., Мельник О. Г. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів. *Луцьк: Вежа-Друк*, 2014. 224 с.

8. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

9. Мельник О. Г. Комплексне дослідження стану антисипативного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 2. С. 14—23.

10. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 599—607.

References:

1. Kolosov, A.M. and Chebotarev, E.V. (2023), "Antisymphathetic management — an effective concept for the development and implementation of the policy of post-war recovery of Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 2 (72), p. 162—171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171)

2. Mel'nyk, S. I. (2020), "Theoretical aspects of the application of antisymphathetic management of financial security of the enterprise", *Agrosvit*, vol. 5, pp. 31—35. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.5.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.5.31)

3. Mel'nyk, S. I. (2020), *Upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstv: teorija, metodologija, praktyka* [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice], "Rastr-7", L'viv, Ukraine.

4. Kopytko, M. (2014), "The use of antisymphathetic management methods as a way to improve the process of functioning of the system of guaranteeing the economic security of industrial enterprises", *Galyckyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 3 (46), pp. 93—100.

5. Milko, I. (2021), "Features of the application of the model of control by weak signals", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>

6. Gudz, O. and Zakharzhevska, A. (2023), "Formation of antisymphathetic risk management of telecommunication enterprises in the conditions of digitalisation", *Upravlinnja zminamy ta innovacii*, vol. 8, pp. 71—76. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-12>

7. Kuz'min, O. Je., Lipych, L. G. and Mel'nyk, O. G. et al. (2014), *Antysypatyvne upravlinnja mashynobudivnymy pidpryjemstvamy na zasadah slabkyh sygnaliv* [Antisymphathetic management of machine-building enterprises on the basis of weak signals], *Vezha-Druk*, Luc'k, Ukraine.

8. Makalyuk, I., Kryvda, O. and Laikova, A. (2024), "Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

9. Melnyk, O. G. (2014), "Comprehensive study of the state of antisymphathetic management at domestic machine-building enterprises", *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy mashynobudivnoi' galuzi*, vol. 2, pp. 14—23.

10. Proskura, V.F. and Bilak, R.G. (2017), "Methodological approaches to risk management", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 599—607.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.

УДК 336.71

А. Ю. Могилова,
д. е. н., професор,
професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>
Б. Ю. Радєв,
студент 6 курсу спеціальності "Маркетинг",
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2718-3060>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.73

ГЕНЕЗИС ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В БАНКУ

A. Mohylova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing
and International Management, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro
B. Radev,
Student of the Speciality Marketing, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

GENESIS AND CURRENT TRENDS IN MARKETING DEVELOPMENT OF THE BANK

У статті розглядається генеза та сучасні тенденції розвитку банківського маркетингу, починаючи з періоду проголошення незалежності України. Автори аналізують місце та роль маркетингу в системі банківської діяльності, акцентуючи увагу на зміні його ролі з простого інструмента реклами до комплексної системи управління. Визначено ключові етапи розвитку банківського маркетингу, які охоплюють початок 90-х років, період активного впровадження маркетингових стратегій на початку 2000-х і сучасну практику, спрямовану на задоволення потреб клієнтів через інновації.

Особлива увага приділяється теоретичним основам банківського маркетингу та інструментам клієнтоорієнтованого підходу. Підкреслено, що впровадження таких методів, як сегментація ринку, аналіз клієнтських потреб і поведінки, сприяє підвищенню ефективності діяльності банків та їх конкурентоспроможності. Сучасний банківський маркетинг включає активне використання цифрових технологій, автоматизацію процесів, розробку індивідуальних пропозицій для клієнтів та створення програм лояльності.

У статті також аналізуються основні інноваційні тенденції у сфері банківських послуг. Зокрема, обговорюється вплив цифровізації на взаємодію банків із клієнтами, інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток віртуального банкінгу. Ці інновації дозволяють банкам краще розуміти потреби своїх клієнтів, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільність навіть у кризові періоди.

Автори наголошують на важливості аналізу зарубіжного досвіду у сфері банківського маркетингу та його адаптації до українських реалій. Використання таких підходів сприяє вдосконаленню якості обслуговування, зміцненню довіри клієнтів та створенню стійких конкурентних переваг. Визначено, що ефективна маркетингова стратегія повинна враховувати зовнішні фактори, такі як глобалізація, зміни в регуляторній сфері та зростаючі очікування споживачів.

Висновки статті підкреслюють необхідність побудови довгострокових партнерських відносин із клієнтами, розробки індивідуалізованих маркетингових стратегій та впровадження інновацій у банківській діяльності. Подальші дослідження у цьому напрямі спрямовані на створення нових клієнтоорієнтованих моделей, що дозволяють банкам досягати стабільності та зростання в умовах сучасних викликів.

The article examines the genesis and modern trends in the development of banking marketing, starting from the period of Ukraine's independence. The authors analyze the place and role of marketing within the banking system, emphasizing the transformation of its role from a simple advertising tool to a comprehensive management system. Key stages in the development of banking marketing are identified, covering the early 1990s, the period of active implementation of marketing strategies in the early 2000s, and modern practices aimed at meeting customer needs through innovation.

Particular attention is paid to the theoretical foundations of banking marketing and the tools of a client-oriented approach. It is highlighted that the adoption of methods such as market segmentation, analysis of customer needs and behavior contributes to improving banks' performance and their competitiveness. Modern banking marketing incorporates active use of digital technologies, process automation, the development of personalized customer offerings, and loyalty programs.

The article also analyzes major innovative trends in banking services. Specifically, it discusses the impact of digitalization on bank-client interactions, the integration of modern information and communication technologies, and the development of virtual banking. These innovations enable banks to better understand customer needs, adapt to market changes, and maintain stability even during crisis periods.

The authors emphasize the importance of analyzing international experience in banking marketing and adapting it to the Ukrainian context. Applying such approaches contributes to improving service quality, strengthening customer trust, and creating sustainable competitive advantages. It is noted that an effective marketing strategy must account for external factors such as globalization, changes in the regulatory environment, and growing consumer expectations.

The conclusions of the article underscore the need to build long-term partnerships with clients, develop individualized marketing strategies, and implement innovations in banking operations. Further research in this area is directed toward creating new client-oriented models that enable banks to achieve stability and growth in the face of modern challenges.

Ключові слова: банк, маркетинг, генеза, банківський продукт, послуги, концепція маркетингу, стратегія, клієнтоорієнтований підхід.

Key words: bank, marketing, genesis, banking product, services, marketing concept, strategy, customer-oriented approach.

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

Сучасний фінансовий сектор перебуває у стані постійної трансформації, викликаної глобалізацією, цифровізацією та зміною очікувань споживачів. У таких умовах маркетинг стає ключовим фактором успіху банків, дозволяючи їм адаптуватися до нових викликів, залишаючись конкурентоспроможними та орієнтованими на потреби клієнтів. Банківський маркетинг вже давно вийшов за межі традиційних підходів, що включали лише рекламу і продаж, і перетворився на багатогранну систему управління, яка охоплює дослідження, аналіз, розробку стратегій і впровадження інновацій.

В Україні розвиток банківського маркетингу має свої унікальні риси, які пов'язані з економічними та соціальними змінами, що відбуваються в країні. З моменту здобуття незалеж-

ності банки почали активно запроваджувати нові підходи до взаємодії з клієнтами, використовуючи маркетинг як інструмент для створення довіри, лояльності та диференціації на ринку. Зараз акцент робиться на інноваційні рішення, цифрові платформи та клієнтоорієнтованість, що дозволяє банкам підвищувати свою ефективність та задовольняти зростаючі вимоги споживачів.

Дослідження генезису та сучасних тенденцій маркетингу у банківському секторі є важливим для розуміння, як змінюється роль маркетингу у цій сфері, які інструменти є найбільш ефективними та які перспективи відкриваються перед банками у конкурентному середовищі. У цьому контексті особливо важливо аналізувати не лише теоретичні засади, але й практичний досвід впровадження маркетингових стратегій, який дозволяє банкам залишатися успішними навіть у часи економічної турбулентності.

Маркетинг, по праву, є невід'ємним структурним елементом сучасного бізнес-процесу. Ефективно сформована та реалізована маркетингова політика є підґрунтям економічного розвитку суб'єкта господарювання. Головним чином, сьогодні, в умовах коли сучасна стадія еволюції світової економічної системи набуває ознак швидкозмінного, складного, а також досить суперечливого явища, яке паралельно супроводжується інтернаціоналізацією та глобалізацією цілої низки процесів та явищ в міжнародному економічному просторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Саме вище зазначені умови спонукають господарюючих суб'єктів, які здійснюють діяльність, як на національному, так і на міжнародному рівнях відносно розвитку та формування виправданої конкурентної стратегії функціонування. Запорукою успіху та доцільності даної стратегії по праву можна вважати маркетингову складову. Дослідження щодо визначення сутності дефініції "маркетинг" не є новим, адже бере свій початок зі стадії прискорення ринкового розвитку економічних процесів, як на міжнародному, так і національному рівні. Впродовж даного періоду низка науковців вважають маркетинг "філософією бізнесу".

Ф. Котлер, який зазначає, що "маркетинг — вид людської діяльності, направлений, щоб задовольнити потреби та потреби споживача за допомогою обміну" [1].

Такі автори, як В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов, Н. Головіна розглядають маркетинг, як вид діяльності бізнес-суб'єкту при формулюванні визначення дефініцій "маркетинг" з точки зору формування напряму діяльності та функцій маркетингу у підприємницької діяльності бізнес-суб'єкту. Авторі відмічають, що "маркетинг — це не тільки продаж і рекламно-стимулююча діяльність, але й будь-який захід, здійснений постачальником з метою задоволення потреби й бажань покупців" [2].

Більшість сучасних науковців, які досліджують маркетинг підприємства, розглядають його як комплексну систему. Наприклад, Д.С. Гайдукович відмічає, що "маркетинг — це концепція управління господарською діяльністю, підприємством і збутом товарів і послуг, орієнтована на виробництво, збут, ринок чи споживача залежно від стану ринку та комерційних цілей" [3].

І.В. Новікова і А.М. Худолій стверджують, що "маркетинг — це ринкова концепція, яка спрямована на вивчення ринкових та економічних умов, специфічних запитів споживачів і спрямування товарів та послуг, що виробляються у відповідь на них, з метою управління виробничою, збутовою та науково-дослідницькою діяльністю підприємств" [4].

В.О. Ткачук зазначає: "маркетинг — це система організації виробництва і збуту, орієнтована на задоволення конкретних вимог споживачів і одержання прибутку шляхом дослідження і прогнозування ринку, досліджування зовнішнього середовища і розроблення стратегії і тактики позиції на ринку за допомогою маркетингових програм" [5].

Попри велику увагу, приділену розвитку концепції маркетингу в цілому, аналіз генезису банківського маркетингу залишається недостатньо висвітленим у роботах науковців. А це є важливим для розуміння, яку стратегію розвитку розробити для успішного функціонування банку, особливо за сучасних кризових умов турбулентного розвитку зовнішнього середовища господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ключових моментів банківського маркетингу через генетичну призму його розвитку та виділення сучасних тенденцій розвитку зовнішнього середовища для обґрунтування їх впливу на маркетингову стратегію банку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах розвитку та зростаючій конкуренції у фінансовому секторі вітчизняні банки почали приділяти більше уваги своїм клієнтам, розуміючи, що їхній майбутній успіх залежить від тісного та довгострокового партнерства з ними та їхньої задоволеності послугами [6].

Наприкінці 1990-х — на початку 2000-х років в Україні почали активно впроваджуватися принципи та інструменти банківського маркетингу і пройшов кілька періодів розвитку в практиці вітчизняної банківської діяльності.

На першому етапі (1991—2002 рр.) дослідження визначили необхідність застосування маркетингових методів у діяльності комерційних банків, зроблено перші спроби, щоб визначити поняття "банківський маркетинг" як управлінської концепції, встановлено його інструментарій, проаналізовано шляхи по-

дальшого розвитку, проаналізовано ефективність діяльності маркетингу в банківському секторі, надано рекомендації щодо оцінки маркетингових принципів та відображено відповідні напрацювання шляхом вивчення специфіки застосування маркетингових принципів у банках.

Аналіз наукових видань та наукових праць другого етапу розвитку банківського маркетингу (2003—2004 рр.) свідчить, що в цей час науковців та банкірів-практиків переважно цікавили питання розробки маркетингових стратегій розвитку банків та їх впливу на ефективну діяльність банків, визначити етапи в стратегічному маркетинговому плануванні та шляхів введення сучасних банківських продуктів тощо. Також були створені умови для вивчення маркетингового інструментарію окремих банків, оскільки працівники фінансових організацій стикалися з певними практичними проблемами, які нагально потребували вирішення при застосуванні маркетингових підходів у банках.

На цьому етапі вчені-маркетологи та банківські практики досліджували політику банку (практику, яка дозволяє банку досягати взаєморозуміння з партнерами по фінансовому ринку та власними клієнтами) та її складові, а також вплив зв'язків з громадськістю та рекламної діяльності банку на ефективність його операцій. У науковій літературі цього періоду також розглядалися такі проблеми, як підвищення ефективності банківської реклами, формування та управління іміджем послуг і банківської діяльності в цілому у свідомості громадськості, проблеми, які пов'язують з реалізацією заходів зі зв'язків з громадськістю в банківській сфері, розробка бренду банку та необхідність створення комплексної системи управління якістю в банку [7].

Аналізуючи роботи дослідників на третьому етапі розвитку (з 2005 року по теперішній час), можна побачити, що в основі низки розробок лежить актуальна проблема побудови взаємовигідних відносин. Вирішення цієї проблеми сприятиме реалізації стратегії, щоб задовольнити потреби клієнтів банку, і значно підвищить ефективність маркетингу в цілому.

На протязі всього періоду розвитку маркетингу в банківських установах науковці в тій чи іншій формі вивчали потреби та питання клієнтів кредитних установ.

Розвиток банківської діяльності призвів до поступового зміщення акцентів у банківському маркетингу. Науковці перейшли від вивчен-

ня загальнометодологічних питань та розробки понятійного апарату маркетингу банку до дослідження проблем, аналізуючи його інструментарій і, головне, пошуку перспектив запровадження сучасної теорії маркетингу банківських інновацій.

Досліджуючи діяльність банку, можна сказати, що в літературі її переважно визначають як процеси, спрямовані на розробку сучасних банківських послуг чи покращення наявних послуг банку, що використовуються на практиці.

Новими банківськими послугами можна назвати діяльність, спрямовану на допомогу або сприяння клієнтам в отриманні прибутку і, таким чином, отримання додаткового комісійного доходу.

Оцінюючи банківські інновації, пов'язані з внутрішнім ринком, можна аналізувати внутрішній ринок, розглядаючи продукти банки, що копіюють структури, що використовуються на зовнішніх ринках. Такий підхід є правомірним, оскільки більшість контрагентів банку інвестують у внутрішній ринок і тому сприймають продукти банку, що вперше з'являються на внутрішньому ринку, як інноваційні.

Нові банківські продукти — це комплексні або нетрадиційні форми послуг банку, які базуються на маркетингових дослідженнях потреб ринку [8].

Виходячи з цього, нові продукти можна проаналізувати наступним чином:

— продукти, самостійно розроблені банком, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів і для яких не існує аналогічного продукту на ринку;

— продукти, запроваджені на одному ринку та виведені на інший ринок;

— пакетні продукти, які використовуються перший раз на ринку разом з існуючими банківськими продуктами;

— продукти, що існують на ринку, в яких принаймні один з їхніх параметрів або елементів було змінено таким чином, що вони вперше використовуються на цьому ринку.

Сьогодні банківський маркетинг — це організація ланок маркетингової служби, маркетингової діяльності з оптимізації клієнтської бази банку, а й розробка програм лояльності існуючих клієнтів.

У сфері маркетингу банківських послуг відзначаються кілька ключових тенденцій, які стали характерними для сучасної практики. Однією з основних є активне проведення банками ринкових досліджень, спрямованих на зменшення ризиків та глибше розуміння потреб

клієнтів. Це дозволяє фінансовим установам краще орієнтуватися у своїй діяльності та оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища. Важливим аспектом є також сегментація ринку, яка дає змогу банкам точніше визначати цільові аудиторії та формувати пропозиції, що відповідають реальним потребам клієнтів.

Розробка та впровадження банківських інновацій стає невід'ємною частиною маркетингової діяльності. Банки модернізують існуючі продукти, вдосконалюють їх функціональні можливості та адаптують до змінюваних умов. Це включає впровадження нових послуг, інтеграцію сучасних технологій та оптимізацію процесів обслуговування. Окрім цього, значна увага приділяється роботі над формуванням позитивного іміджу пропонованих товарів і самого банку на ринку, що сприяє залученню нових клієнтів та підтриманню лояльності існуючих.

Банки активно аналізують дії конкурентів, що дозволяє своєчасно реагувати на їхні кроки та утримувати свої позиції на ринку. Успішна конкуренція передбачає не лише адаптацію до ринкових змін, а й впровадження нових ідей та видів послуг, до розробки яких залучаються не лише співробітники маркетингових підрозділів, але й клієнти. Такий підхід дозволяє створювати більш орієнтовані на споживачів рішення, що підвищують їхню задоволеність і довіру до банку.

Окремої уваги заслуговує зростання ролі комунікаційної політики банків. Використання багатоканальних комунікацій, персоналізований підхід до клієнтів та інтеграція інформаційних технологій у маркетингові процеси дозволяють ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією. Інновації у цифрових технологіях дають змогу банкам створювати нові платформи для обслуговування клієнтів, автоматизувати процеси та впроваджувати нові способи залучення споживачів.

Застосування успішного досвіду зарубіжних та вітчизняних банків сприяє впровадженню передових продуктів і проектів, що дозволяє підвищувати якість обслуговування та ефективність банківської діяльності. Таким чином, комплексний підхід до маркетингу в банківській сфері включає аналіз ринку, клієнтоорієнтованість, інноваційність і ефективну комунікацію, що є основою для досягнення конкурентних переваг у сучасних умовах.

Застосування передового зарубіжного та вітчизняного досвіду у галузі банківського маркетингу дає право отримати банкам кілька якісних переваг:

- формування та підтримання лояльності клієнтів;
- можливість ґрунтовного дослідження потреб та поведінки клієнтів;
- залучити нових клієнтів у разі вдалого співробітництва з наявними клієнтами;
- створення власного інформаційного середовища для взаємодії з клієнтами;
- підвищення якості послуг;
- зміна ролі банківського персоналу.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє говорити про те, що для підвищення конкурентоспроможності банків їхня маркетингова діяльність має бути клієнтоорієнтована, своєчасно реагувати на зміни в оточенні та адаптуватися до них.

Найпоширенішими в банківській діяльності сьогодні є такі інноваційні зміни:

- зміни в структурі та зовнішньому вигляді банківських установ: багатоканальні операції, самообслуговування тощо, поєднання нових і старих технологій та інструментів;
- віртуальний банкінг та технології пов'язані з фінансами: платежі готівкою, контроль за банківськими рахунками електронний підпис, контракти тощо;
- вживання нових ІКТ, використання електронного маркетингу;
- застосування нових можливостей при внутрішньому контролі та аудиті;
- зміна кваліфікації працівників: продукт-менеджерів, консультантів, спеціалістів з укладання угод та консультування.

Таким чином, сучасні тенденції на ринку банківських послуг показують, що великі західні банки зосереджені на зміні іміджу своїх банків. Це означає появу нових організаційних структур, зміни в методології взаємовідносин з клієнтами і принципах офісного менеджменту, а також надання деяких додаткових повноважень і прав керівникам відділень. Це допоможе підвищити лояльність клієнтів.

Маркетинг у банківській сфері є невід'ємним елементом формування конкурентоспроможності та довгострокового розвитку банків. Його генезис та сучасні тенденції демонструють поступову еволюцію від базових концепцій продажу та реклами до складних стратегій клієнтоорієнтованого підходу, інноваційного продуктового портфеля та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Протягом останніх десятиліть маркетинг у банках трансформувався у ключовий інструмент, який дозволяє не лише адаптуватися до змін ринку, але й активно впливати на формування нових потреб клієнтів, впроваджуючи

інноваційні послуги, покращуючи якість сервісу та зміцнюючи імідж банку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Важливим аспектом сучасного банківського маркетингу є його спрямованість на побудову довготривалих взаємовигідних відносин із клієнтами, що ґрунтується на глибокому аналізі їхніх потреб, поведінки та очікувань. Такий підхід дозволяє банкам не лише ефективніше утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових, використовуючи їхній позитивний досвід співпраці як важливий інструмент просування. Розробка індивідуалізованих пропозицій, програми лояльності та персоналізований підхід створюють у клієнтів відчуття унікальності обслуговування та підвищують їхню довіру до банку.

Інновації стали важливим напрямком розвитку банківського маркетингу. Нові банківські продукти, багатоканальні операції, електронний банкінг, впровадження цифрових технологій у процеси обслуговування клієнтів — все це створює нові можливості для банків конкурувати у швидкозмінному середовищі. Особливу роль відіграє інтеграція зарубіжного досвіду, що дозволяє українським банкам запроваджувати прогресивні практики та інструменти, адаптуючи їх до локальних умов ринку. Такий підхід сприяє створенню стійкої конкурентної позиції на внутрішньому ринку та посиленню готовності до виходу на міжнародні ринки.

Маркетинг у банківській діяльності є багатогранною системою, яка поєднує елементи стратегії, інновацій та клієнтоорієнтованого підходу. Його подальший розвиток сприятиме зміцненню довіри до банківських установ, зростанню їхньої ринкової частки та досягненню довготривалого успіху в умовах сучасних викликів та змін.

Розвиток досліджень у цій темі має бути спрямований на розробку інноваційних складових клієнтоорієнтованої моделі банківської діяльності.

Література:

1. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. (2010), Управління маркетингом, 13-е видання, Pearson Education, Нью-Йорк, США. ст. 121.

Подік, С. М. (2015), Бізнес-план банку [Bank Business Plan], ФАДА ЛТД, Київ, Україна. ст. 105.

Новікова, І. В., Худолій, Л. М., Денисенко, М. П., Кабанов, В. Г. (2018), Банківський мар-

кетинг [Bank Marketing], Видавництво Європейського університету, Київ, Україна. ст. 191.

Розвиток банківської системи України [Development of the Banking System of Ukraine] (2014), Держкомстат, Київ, Україна. ст. 58.

Гайдукович, Д. С. (2017), "Теоретичні засади формування комплексу банківського маркетингу", Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, вип. 6 (4), с. 191—195.

2. Ткачук, В. О. (2019), "Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція", Економіка і суспільство, вип. 13, с. 1244—1250.

3. Разіна, О. (2012), "Маркетингова стратегія як одна з важливих функціональних стратегій", Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету, вип. 16, т. 3, с. 291—294.

4. Верховна Рада України (2024), Закон України "Про банки та банківську діяльність", доступно за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 10 жовтня 2024 року).

References:

1. Kotler, F. and Keller, K.L. (2010), Marketing management, 13th ed, Pearson Education, New York, USA.

2. Podik, S.M. (2015), Biznes-plan banku [Bank Business Plan], FADA LTD, Kyiv, Ukraine.

3. Novikova, I.V., Khudolii, L.M., Denysenko, M.P. and Kabanov, V.H. (2018), Bankivskiy marketynh [Bank Marketing], European University Publishing House, Kyiv, Ukraine.

4. Development of the Banking System of Ukraine (2014), Rozvytok bankivskoi systemy Ukrainy [Development of the Banking System of Ukraine], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

5. Haidukovych, D.S. (2017), "Theoretical Principles of Forming the Complex of Bank Marketing", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky, vol. 6 (4), pp. 191—195.

6. Tkachuk, V.O. (2019), "Bank Marketing: Essence, Features, Evolution", Ekonomika i suspilstvo, vol. 13, pp. 1244—1250.

7. Razina, O. (2012), "Marketing Strategy as One of the Important Functional Strategies", Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnoho ahrarno-tekhnichnoho universytetu, vol. 16, issue 3, pp. 291—294.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Banks and Banking Activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (Accessed 10 October 2024).
Стаття надійшла до редакції 06.12.2024 р.

УДК 330.3:631.1

С. В. Качула,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>

С. В. Дудка,

аспірант кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4813-6489>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.79

ІННОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Kachula,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,

Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

S. Dudka,

Postgraduate Student, Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

INNOVATION AS THE BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

В статті здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних і практичних аспектів сучасних тенденцій у сфері інноваційних технологій сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано основні фактори, що визначають темпи впровадження інновацій, розкрито ключові механізми, які забезпечують інтеграцію новітніх технологій у виробничі процеси. Досліджено головні виклики, які постають перед сільськогосподарськими підприємствами в умовах технологічної трансформації (адаптація до швидких змін, необхідність нарощування інвестицій у наукові дослідження, підтримка інноваційної інфраструктури, забезпечення підготовки кваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати в нових технологічних умовах). Надано всебічний огляд основних інноваційних тенденцій, які мають вирішальне значення для довгострокового економічного зростання та забезпечення глобальної конкурентоспроможності. Підкреслена необхідність активізації співпраці між різними секторами економіки та ефективного використання науково-технологічного потенціалу для забезпечення стабільного інноваційного розвитку в мінливому глобальному середовищі.

The article examines the main aspects of the development of modern innovative technologies in the context of global digitalization and economic transformation. Key drivers influencing the adoption of innovations across various economic sectors, including agriculture, are analyzed. These include technological progress, regulatory policies, investment, shifts in consumer behavior, and workforce training levels. The nature and specifics of innovation application in agricultural enterprises are explored. It has been established that modern innovations, including artificial intelligence, blockchain, IoT, automation, and 3D printing, offer significant opportunities to enhance productivity, optimize production processes, and develop innovative products and services in the agricultural sector. Special attention is given to analyzing the role of state policies and institutional support as primary catalysts of innovation activity, as well as the influence of the private sector on innovation processes. In this context, the article analyzes factors that foster cooperation among government

organizations, businesses, and research institutions, which collectively create conditions for effective innovation ecosystems. The greatest challenges in the contemporary innovation environment are identified, including the rapid pace of technological change, the need for investment in scientific research, adaptation to global trends, and ensuring high-quality workforce training to meet new demands. It has been determined that the successful integration of innovations into the socio-economic domain is feasible only through the collaboration of all participants in the innovation process, supported by effective planning, robust infrastructure, and political backing. Innovations in the agricultural sector are emphasized as not only a means of increasing production efficiency but also a crucial tool for improving rural living standards, mitigating environmental risks, and enhancing the agricultural economy's resilience to global challenges. As a result of the study, an in-depth analysis of innovation processes has been conducted, the primary challenges faced by modern countries in technology implementation have been identified, and the need for effective cross-sectoral collaboration to ensure the successful development of innovation potential has been outlined.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, сталий розвиток, сільськогосподарські підприємства, аграрні інновації, інноваційна стратегія.

Key words: innovations, innovative development, sustainable development, agricultural enterprises, agricultural innovation, innovation strategy.

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

У контексті загострення глобальних викликів, сільськогосподарський сектор займає визначальну позицію у вирішенні проблем продовольчої безпеки, сприянні процвітанню сільських територій та розвитку сталого економічного зростання. Однак галузь зазнає трансформаційних змін через глобальні виклики з критичними проблемами — зміна клімату, дефіцит ресурсів і зростання попиту на продукти харчування, які вимагають упровадження інноваційних стратегій з метою підвищення ефективності, адаптивності та екологічної стійкості. Проблема дослідження полягає в необхідності узгодити інноваційні рішення з практичним застосуванням на сільськогосподарських підприємствах, вирішуючи важливі наукові та промислові пріоритети для сталого зростання. Інноваційний розвиток виходить за межі простого застосування нових технологій, передбачаючи комплексну зміну підходів, яка включає впровадження передових систем управління, оптимізацію використання ресурсів, цифрові інновації та екологічно чисті технології. Здатність сільськогосподарських підприємств впроваджувати й інтегрувати інновації є вирішальною для досягнення сталого розвитку, збереження екології та підтримки конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і

на міжнародному ринках. Актуальність статті полягає у дослідженні взаємодії між інноваціями та сталим розвитком — двома трансформаційними силами, які змінюють сучасне сільське господарство.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження підкреслюють важливість точного землеробства, використання відновлюваних джерел енергії та цифрової трансформації як ключових рушіїв інноваційного розвитку в сільському господарстві. Концептуальні основи, які стосуються розкриття сутності та змісту процесів управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств, знайшли своє відображення у дослідженнях В. Антощенко [1], В. Кифяк [5], В. Россохи [7], І. Світлишина [8], С. Соколюк [10], С. Халатур та ін. [14; 15].

Однак необхідні подальші дослідження для вивчення інтеграції інновацій у малий і середній бізнес та їх економічної доцільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз ролі інноваційного розвитку в забезпеченні сталого зростання сільськогосподарських підприємств через визначення ключових компонентів стійкості та розробку стратегій їх впровадження в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення ефективного розвитку аграрного сектору вимагає детального аналізу та прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів на сільськогосподарських підприємствах. Від правильності прийняття рішень на різних рівнях залежить формування оптимального бізнес-плану довгострокової діяльності сільськогосподарських підприємств, особливо у контексті інноваційного розвитку.

Управлінська діяльність у сільському господарстві є складовою частиною загальної економічної управлінської системи, яка забезпечує не лише оперативну реакцію на виниклі проблеми, а й здатність завчасно реагувати на потенційні зміни, мінімізуючи негативні наслідки. Однак управління сільськогосподарськими підприємствами доцільно розглядати як цілісну систему, де окремі елементи, хоч і мають певну незалежність, проте взаємодіють між собою, орієнтуючись на спільну мету.

На думку науковців [14], рівень управління підприємством визначає ступінь формування та підтримки економічної безпеки, оскільки ефективне управління сприяє задоволенню потреб суспільства, розвитку підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Система управління охоплює не лише організаційно-економічні зв'язки, а й методи впливу на виробничі процеси з метою досягнення соціальних, економічних, фінансових, технічних та інших цілей, сприяючи прийняттю раціональних управлінських рішень у сільському господарстві, як на оперативному, так і на стратегічному рівнях. Така система базується на прогностичному моделюванні взаємодії її складових, що дозволяє передбачити можливі варіанти розвитку та оцінити вплив різних факторів на діяльність сільськогосподарських підприємств.

Процес управління інноваційним розвитком підприємств агропромислового комплексу можна розглядати як економічну категорію, що впливає на їх розвиток на різних рівнях — від макроекономічного до локального. Ця система включає як керівні, так і підконтрольні елементи управління та є одним із головних інструментів, який забезпечує розширене відтворення аграрного виробництва в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Досягти успішного впровадження інновацій можливо лише за наявності достатнього інноваційного потенціалу як на рівні окремого підприємства, так і в масштабах галузі чи навіть держави [12].

У процесі переходу до інноваційного розвитку, управлінські підходи на сільськогосподарських підприємствах мають сприяти гнучкому коригуванню ключових параметрів системи залежно від поставлених стратегічних завдань, цілей і змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Процес управління інноваційною діяльністю слід уявляти як багатопланову систему, що базується на взаємодії економічних рівнів — макро- та мікроекономічного [2].

Елементи зовнішнього макрооточення сільськогосподарських підприємств включають економічну, аграрну, соціальну, екологічну, зовнішньоекономічну та технічну політики, кожна з яких формує специфічні умови для функціонування аграрної галузі. Економічна політика впливає через оподаткування, фінансові механізми та інвестиційну підтримку, визначаючи доступність кредитів, пільг та інших фінансових інструментів. Аграрна політика охоплює регулювання цін на продукцію, державну підтримку фермерів, управління земельними ресурсами та розвиток відповідної нормативно-правової бази. Соціальна політика спрямована на створення сприятливих умов для працевлаштування в сільській місцевості, розвиток інфраструктури та стимулювання соціальної активності в сільських громадах. Екологічна політика встановлює стандарти для сталого ведення сільського господарства, контроль за використанням агрохімікатів, збереження природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Зовнішньоекономічна політика регулює умови експорту та імпорту, впроваджує митні тарифи, торговельні угоди та квоти, сприяючи інтеграції агросектору в глобальні ринки. Технічна та інноваційна політика підтримують розвиток аграрних технологій, стимулюють впровадження інновацій і сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів. Усі ці політики взаємодіють і визначають стратегічний контекст розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств на рівні мікрооточення включає елементи, які забезпечують ефективність і здатність до адаптації, серед яких ресурсний потенціал, трудові ресурси, організаційна структура, технологічний рівень, виробничі процеси, корпоративна культура, стратегія та інформаційна система. Ресурсний потенціал охоплює земельні угіддя, матеріально-технічну базу та фінансові інструменти, що створюють базис для діяльності. Трудові ресурси фор-

муються за рахунок компетентності працівників, їхньої мотивації та сприятливого соціального середовища в колективі. Організаційна структура визначає чіткість управління та координацію між підрозділами. Технологічний рівень залежить від інтеграції інноваційних рішень, сучасних агротехнологій і цифрових інструментів, що підвищують ефективність роботи. Виробничі процеси включають управління виробничими циклами, спрямоване на оптимальне використання ресурсів і досягнення стабільних результатів. Корпоративна культура та стратегія визначають місію, цінності й довгострокові пріоритети організації, формуючи її позицію на ринку та взаємодію зі стейкхолдерами. Інформаційна система забезпечує збирання, аналіз і впровадження даних для управлінських рішень, сприяючи чіткій внутрішній комунікації та звітності. Взаємодія цих компонентів створює цілісну систему, яка дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

Таким чином, внутрішнє середовище можна позначати як підсистему організаційного управління, яка включає ресурси, структуру та інші внутрішні фактори, в той час як зовнішнє середовище буде підсистемою зовнішніх впливів, що включає всі фактори поза контролем конкретної організації, але важливі для стратегічного планування та адаптації. Поєднання компонент внутрішнього та зовнішнього середовищ визначає тип і структуру моделі управління процесами інноваційного розвитку в сільськогосподарських підприємствах.

На думку науковців [15], однією з найскладніших проблем у сфері управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах переходу до інноваційного розвитку є недостатня досконалість механізму управління. Цей механізм повинен базуватися на новаторських підходах до інноваційного управління, що враховують специфіку функціонування сільськогосподарських організацій, мати практичну спрямованість і бути універсальним інструментом для здійснення різноманітних організаційно-економічних, техніко-технологічних та соціально-екологічних змін і перетворень. Тому, на нашу думку, постає нагальна потреба у вивченні нових методів і інструментів, що надають сільськогосподарським підприємствам можливість самостійно та ефективно планувати свій розвиток, так як наявні підходи до створення механізму управління сільськогосподарськими підприємствами в підсумку не забезпечують досягнення очікуваних результатів.

Головними детермінантами формування інноваційного потенціалу підприємства є створення ефективної та сучасної організаційної структури управління, що відповідає вимогам ринкової економіки; наявність висококваліфікованих кадрів та активного, інноваційно-орієнтованого керівництва, готового до впровадження новітніх ідей; стабільні та позитивні результати ділової активності, які забезпечують високу довіру серед партнерів і споживачів; застосування передових технологій та інноваційного обладнання; розвиток високих стандартів виробничої культури; а також оперативний і повний доступ до актуальної інформації про новітні досягнення в науково-технічній сфері, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

Поняття "інновації", яке бере свій початок від латинського слова "innovatio", що означає "оновлення" або "створення нового", у сучасній науці трактується як процес генерування, реалізації та поширення нових ідей, технологій, продуктів, методів чи підходів, які мають принципово нові властивості й спрямовані на підвищення ефективності, продуктивності або задоволення актуальних потреб. Інновації вирізняються своєю новизною, здатністю до практичної реалізації та створенням цінності, що сприяє вирішенню нагальних проблем або забезпеченню економічної вигоди. Вони поділяються на продуктові, які пов'язані зі створенням нових чи вдосконалених товарів; процесні, що включають упровадження новітніх виробничих чи управлінських технологій; маркетингові, орієнтовані на інноваційні стратегії просування; та організаційні, що стосуються трансформації структури чи стратегії компанії. Інновації відіграють центральну роль у стимулюванні розвитку економіки, бізнесу, науки та суспільства в цілому.

В. В. Россоха досліджуючи сутність інновацій стверджує, що під категорією "інновації" можуть бути різні за своєю суттю нововведення, які відрізняються рівнем новизни, характером, тривалістю застосування та отриманими результатами [7].

С.Ю. Соколюк досліджуючи авторські підходи до визначення поняття "інноваційний розвиток підприємства", стверджує, що вони демонструють розмаїття поглядів економістів та пояснює сутність терміну через такі аспекти: інновації як ключовий чинник розвитку, реалізацію інноваційних процесів, ототожнення з інноваційною діяльністю, здійснення якісних змін у межах підприємства та тісний зв'язок із його потенціалом у сфері інновацій [10].

Ще донедавна, темпи впровадження та розвитку інновацій в аграрній галузі залишалися відносно низькими, що пояснювалось специфікою цієї сфери, зокрема тривалим періодом розробки, тестування, впровадження та адаптації нововведень до реальних умов виробництва [11].

Одна з основних переваг інновацій полягає в їхній здатності стимулювати економічний розвиток. Інновації сприяють підвищенню рівня продуктивності, що дозволяє одному й тому ж ресурсу створювати значно більший обсяг результатів. Організаційно-економічний механізм являє собою інтегрований комплекс взаємопов'язаних економічних важелів і методів, які забезпечують управління процесами виробництва, обміну, розподілу та споживання продукції. Ці інструменти функціонують у тісній взаємодії, утворюючи ефективний симбіоз у рамках загальної економічної системи [1].

Серед основних умов та чинників, які позитивно впливають на процес управління сільськогосподарськими підприємствами в період переходу до впровадження інновацій, важливо виділити здатність формулювати різноманітні сценарії розвитку та здійснювати прогнозування ключових показників їхньої діяльності. Це дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси та матеріально-технічну базу, а також виявляти ті внутрішні та зовнішні фактори, які можуть підвищити продуктивність аграрного виробництва.

Аналіз поняття "інноваційна стратегія" допомагає простежити еволюцію методів управління сільськогосподарськими підприємствами через впровадження інноваційних стратегій. Розробка інноваційної стратегії — це циклічний процес, що складається з послідовних етапів і процедур. Він передбачає використання як прямих, так і зворотних зв'язків, які сприяють уточненню актуальних планів і забезпечують оперативне реагування на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі [2].

І. І. Світлийшин вбачає, що основною перешкодою на шляху реалізації інноваційної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності роботи сільськогосподарських підприємств, є те, що темпи зростання та структура аграрних досліджень і розробок не відповідають сучасним потребам аграрного сектору й стрімко зростаючому попиту на новітні технології з боку окремих сегментів бізнесу. Водночас результати наукових досліджень часто залишаються невикористаними через диспропорції в інноваційній системі, низький рівень адаптивності

підприємств до інновацій, а також недостатню прибутковість цих підприємств [8].

У процесі реалізації стратегій розвитку аграрних підприємств важливим чинником для забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності є здатність оперативно адаптуватися до новітніх бізнес-моделей і впроваджувати зміни з мінімальним впливом на наявну інфраструктуру та навколишнє середовище [6].

З урахуванням специфіки аграрного сектора та застосування багаторівневого підходу, стратегія інноваційного розвитку для досягнення конкурентних переваг, що включає цифровізацію, складається з кількох етапів. Першочергово необхідно визначити основні напрямки інноваційної діяльності, що пов'язані з інтеграцією цифрових технологій у діяльність аграрних підприємств. Наступним етапом є аналіз поточного стану ринкового середовища, вивчення його особливостей і оцінка впливу цифрових трендів на інноваційний прогрес підприємства. Третій етап включає детальний аналіз наявної стратегії розвитку підприємства та виявлення можливих напрямів її адаптації з огляду на застосування інноваційних рішень, таких як цифрова трансформація в аграрному секторі.

Впровадження інноваційної стратегії для забезпечення конкурентних переваг аграрних компаній в сучасних умовах дозволяє значно прискорити динаміку бізнес-розвитку та покращити їхні позиції на ринку. Застосування цифрових інновацій кардинально змінює структуру внутрішніх бізнес-процесів, спрямовуючи їхню діяльність до новітніх вимог, що виникають у зв'язку з технологічною еволюцією 4.0 та наступними етапами індустріалізації [5].

Агропродовольчий сектор вважається одним із найбільш трудомістких у світовій економіці, оскільки близько 28% світової робочої сили зайнято в цій галузі. Значний дефіцит робочої сили можна ефективно компенсувати завдяки впровадженню інноваційних технологій.

В Україні спостерігається тенденція до зменшення чисельності сільського населення — за останні 10 років, до 2019 року, цей показник скоротився на 16%. Незважаючи на ці виклики, Україна продовжує залишатися одним із світових лідерів у сфері сільського господарства та ключовим постачальником продовольства на міжнародному ринку. АПК відіграє важливу роль в економіці країни, забезпечуючи близько 17% ВВП та 40% доходу від експорту. Ці показники підштовхують Україну до активного лідерства у сфері аграрних інновацій.

Таблиця 1. Інноваційна діяльність агрохолдінгів України

Агрохолдинг	Дохід, млрд грн		Інновації	Бюджет на інновації
	2020	2023		
Кернел-Трейд	67,40	62,05	цифровізація процесів; точне землеробство, включно з БПЛА, супутникові знімки полів; Big Data-технології; Real-time Analytics; Machine Learning	1% від капітальних інвестицій
AB InBev Efes Україна	6,70	4,70	диджиталізація, елементи AI, автоматизація та Big Data, B2B-платформа «ВиBEERрай», екооптимізація виробництва, перехід на нову преформу та зниження ваги пляшки	1 млн грн
Астарта	14,70	27,10*	концепція AgriChain, проекти з енергоефективності, біоенергетика, оптимізація парку техніки, точне землеробство	25% від капітальних інвестицій
Syngenta	9,96	11,30	інвестиції в запуск нових продуктів із мінімальним впливом на ґрунт; зниження залишкового вмісту ЗЗР у с.-г. продукції та навколишньому середовищі; інвестиції в зниження викидів вуглецю; запуск Digital Innovation Lab; 3D «поля інновацій»	5% від капітальних інвестицій
ABK	1,10	1,50	диджиталізація, оптимізація виробництва, трансформація бізнес-моделі, вихід на ринок м'яса на рослинній основі	інформація відсутня

* розраховано авторами за офіційним курсом НБУ.
Джерело: сформовано авторами на основі [3; 16].

Сучасні технологічні рішення вже міцно інтегровані в аграрний сектор країни, зокрема в моніторинг різких кліматичних коливань, аналіз ринкових котирувань, застосування блокчейн-технологій для ланцюгів постачання, цифровізацію, розробку "розумних ферм", впровадження точного землеробства та інші інноваційні підходи [16]. Ці технології вже перестали бути експериментальними і сьогодні є необхідними елементами функціонування сучасного агробізнесу.

Для забезпечення збалансованого та ефективного інноваційного розвитку аграрного сектора економіки необхідно спрямовувати інвестиції на стратегічно важливі сфери, зокрема на розвиток системи освіти, наукові дослідження, запровадження сучасних технологій, а також на стимулювання підприємницької діяльності в галузі виробництва наукоємної продукції [13].

Протягом останніх п'яти років аграрний сектор зробив значний крок уперед у впровадженні сучасних технологій та інновацій, що дозволяє йому справедливо вважатися провідним у впровадженні ефективних нововведень в Україні (табл. 1).

Аналіз інноваційної діяльності агрохолдінгів України свідчить про різноманітні підходи до впровадження нових технологій, що

впливають на фінансові показники. Зокрема, "Астарта" демонструє найкращу динаміку доходу (+84,4%), що пов'язано зі значними інвестиціями в інновації (25% від капітальних інвестицій) та реалізацією проектів у сфері енергоефективності, біоенергетики та точного землеробства. Водночас "Кернел-Трейд" (-7,9%) та "AB InBev Efes Україна" (-29,9%) зіткнулися зі зниженням доходів, що може бути наслідком недостатнього фінансування інноваційної діяльності (1% від капітальних інвестицій та 1 млн грн відповідно) або зовнішніх ринкових чинників. "Syngenta", інвестуючи 5% капітальних вкладень у цифрові та екологічні технології, забезпечила помірне зростання доходів (+13,5%), тоді як "ABK" із невідомим бюджетом на інновації демонструє скромне зростання (+36,4%) завдяки оптимізації виробництва та освоєнню нових ринків. Загалом, найбільш результативним є стратегічний підхід до фінансування інновацій, як показує досвід "Астарты", тоді як іншим компаніям доцільно переглянути обсяги інвестицій і врахувати вплив зовнішніх факторів.

Аграрний сектор України демонструє динамічний розвиток завдяки впровадженню передових інновацій, що охоплюють різноманітні аспекти — від цифровізації до екологічної сталості. Використання дронів і систем точного

землеробства з інтеграцією GPS, сенсорів і технологій Інтернету речей забезпечує точність управління посівами й оптимізацію ресурсів, тоді як аналіз великих даних дозволяє прогнозувати врожайність і покращувати прийняття рішень. Інноваційні підходи, такі як гідропоніка, аеропоніка та вертикальні ферми, відкривають нові горизонти для раціонального використання простору й контролю за умовами вирощування. Біотехнології — від мікробіологічних добрив до генетично модифікованих культур — підвищують стійкість рослин до несприятливих факторів і шкідників. Автономна техніка, зокрема роботи й безпілотні трактори, автоматизовані зрошувальні системи та розумні склади сприяють економії ресурсів і мінімізують вплив людського фактора. Логістика стає більш ефективною завдяки електронним платформам і розумним технологіям управління зберіганням продукції. Екологічна складова збагачується впровадженням біогазових установок, консерваційного землеробства й енергозберігаючих технологій, що сприяє збереженню природного середовища. Важливу роль у прискоренні трансформацій відіграють освітні ініціативи, фермерські платформи та розвиток стартапів у сфері AgriTech, завдяки яким Україна зміцнює свої позиції серед світових лідерів аграрного виробництва.

Для вдосконалення процесу впровадження інновацій на сільськогосподарських підприємствах України варто зосередитися на кількох стратегічних напрямках. Передусім необхідно забезпечити державну підтримку через грантові програми, субсидії та пільгові кредити, які стимулюватимуть фермерів до застосування сучасних технологій. Важливим є розвиток цифрової інфраструктури: запровадження єдиної платформи для доступу до аналітичних інструментів, агрометеорологічних прогнозів і баз даних про ґрунти, а також розширення покриття високошвидкісним Інтернетом у сільській місцевості. Освітня складова також має стати пріоритетом, адже регулярні тренінги, семінари та інтеграція інноваційних дисциплін у навчальні програми допоможуть підвищити компетентність аграріїв.

Окрему увагу слід приділити підтримці аграрних стартапів через створення акселераторів, інкубаторів і конкурсів інноваційних ідей із фінансовим заохоченням переможців. Для стимулювання підприємців до експериментів із новими технологіями важливо розробити механізми страхування ризиків та створити венчурні фонди для фінансування перспективних рішень. Інтеграція науки і бізнесу через агро-

технопарки та партнерство з науковими установами дозволить не лише випробувати новітні технології, але й адаптувати їх до місцевих умов.

Також важливо підтримувати екологічну трансформацію сільського господарства, зокрема через фінансування екологічно чистих технологій, таких як біопрепарати, енергозберігаючі системи та органічне землеробство. Паралельно варто популяризувати інноваційні досягнення через демонстраційні проекти, які показуватимуть переваги впровадження передових рішень. Комплексна реалізація цих ініціатив дозволить створити сприятливе середовище для впровадження інновацій, зробить їх доступними для всіх категорій фермерів і підвищить конкурентоспроможність українського аграрного сектора на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення ефективного розвитку аграрного сектора в умовах сучасних викликів та глобалізаційних змін вимагає інтеграції інноваційних підходів до управління та виробництва. Інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, їх адаптивності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечення сталого економічного зростання. Ефективне управління аграрними підприємствами повинно спиратися на комплексний підхід, який враховує взаємодію елементів внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішні фактори, такі як ресурсний потенціал, технологічний рівень, організаційна структура та корпоративна культура, мають гармонійно взаємодіяти із зовнішніми факторами, включаючи економічну, аграрну, екологічну та технічну політики. Ця взаємодія забезпечує формування стратегічних пріоритетів і впровадження ефективних бізнес-моделей, адаптованих до сучасних умов. Інноваційні технології, такі як цифровізація, точне землеробство, Big Data та штучний інтелект, вже довели свою ефективність у підвищенні продуктивності, зниженні витрат та мінімізації екологічного впливу. Проте, темпи впровадження нововведень у сільському господарстві залишаються відносно низькими через специфіку галузі, що потребує адаптації та довгострокового тестування технологій. Для успішного інноваційного розвитку важливо стимулювати дослідження, залучати інвестиції у наукоємні проекти, забезпе-

чувати доступ до передових технологій та формувати сприятливе середовище для підприємницької діяльності. Важливою умовою успішного розвитку аграрного сектора є впровадження системного підходу до управління інноваційною діяльністю, який базується на прогнозуванні, інтеграції новітніх технологій та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Успішна реалізація інноваційних стратегій вимагає висококваліфікованих кадрів, активного лідерства та підтримки державних і міжнародних ініціатив.

Таким чином, перехід аграрного сектора до інноваційної моделі розвитку є стратегічно важливим завданням для підвищення його глобальної конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного зростання. Ефективне управління, інтеграція інноваційних рішень та підтримка підприємницької активності створюють необхідні умови для досягнення цих цілей.

Література:

1. Антощенкова В.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". 2021. № 2/1. С. 161—170. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-1-161>
2. Бібен О. І. Теоретико-організаційні основи управління інноваційним розвитком аграрного виробництва. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 23. С. 97—101.
3. Економіст: ТОП агрохолдінгів України 2024 року. URL: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/> (дата звернення 07.12.2024).
4. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Деділова Т. В. Стратегічний розвиток агропромислового комплексу як основа забезпечення економічної безпеки. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 1 (28). С. 79—91. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.79>
5. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. 2023. № 7—8. С. 70—77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.70>
6. Леваєва А. Ю., Красножон А. С., Захарін І. С. Інноваційне забезпечення стратегій розвитку аграрних підприємств на засадах цифровізації та реінжинірингу бізнес-процесів. Економічний вісник університету. Вип. № 55. С. 12—16. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-12-17>
7. Россоха В. В. Інноваційно-технологічне забезпечення розвитку сільського господарства: монографія; Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 176 с.
8. Світлишин І. І. Місце інноваційних процесів на сільськогосподарських підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. — 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_39 (дата звернення 07.12.2024).
9. Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Детермінанти ефективного управління інноваційним розвитком підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/163839-23433771.pdf> (дата звернення 07.12.2024) DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11>
10. Соколюк С. Ю. Сутність та особливості інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 30/2. С. 9—13.
11. Хахула Б. В. Економічні проблеми розвитку інноваційної діяльності в сільськогосподарських підприємствах України. Продовольчі ресурси. 2022. № 19/10. С. 265—273. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-29>
12. Череп А. В., Лизуненко М. М. Інноваційний розвиток як економічна категорія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. Вип. 1. Т. 1. С. 13—17.
13. Юрчук Н. П., Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8908> (дата звернення 07.12.2024) DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.98>
14. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 5 (52). С. 413—432. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4169>
15. Khalatur S., Masiuk Y., Kachula S., Brovko L., Karamushka O., Shramko I. Entrepreneurship development management in the context of economic security, Entrepreneurship and Sustainability. 2021. № 9 (1). pp. 558—573. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(35\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(35))
16. Mind Disrupt Innovation Index 2021: Які компанії українського АПК готові стати інноваційними. URL: <https://mind.ua/publications/20234607-mind-disrupt-innovation-index-2021-yaki-kompaniyi-ukrayinskogo-apk-gotovi-stati-innovacijnimi> (дата звернення 07.12.2024).

References:

1. Antoshchenkova, V.V. (2021), "Organizational and economic mechanism of innovative development of an agricultural enterprise", *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva*, vol. 2/1, pp. 161—170.
2. Biben, O. (2014), "Theoretical and organizational foundations of innovative development of agricultural production", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23 pp. 97—101.
3. Economist (2024), "TOP agricultural holdings of Ukraine in 2024", [Online], available at: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/> (Accessed 7 Dec 2024)
4. Kyrchata, I., Shershenyuk, O. and Dedilova, T. (2022), "Strategic development of agro-industrial complex as a basis for maintenance of economic security", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 1 (28), pp. 79—91.
5. Kyfyak, V. (2023), "Strategic management of agrarian enterprise competitive advantages in digitalization conditions", *Ahrosvit*, vol. 7—8, pp. 70—77.
6. Levaieva, L., Krasnozhan, A. and Zakharin, I. (2022), "Innovative provision of development strategies of agricultural enterprises based on digitalization and reengineering of business processes", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 55, pp. 12—16.
7. Rossokha, V. V. (2023), *Innovatsijno-tehnologichne zabezpechennia rozvytku sil's'koho hospodarstva* [Innovative and technological support for the development of agriculture], NRC "IAE", Kyiv, Ukraine.
8. Svitlyshin, I.I. (2010), "Place of innovative processes at the agricultural enterprises", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_39 (Accessed 7 Dec 2024)
9. Smihunova, O., Dudnyk, O. and Minenko, S. (2021), "Determinants of effective management of innovative development of enterprises", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*, vol. 11, available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16383923433771.pdf> (Accessed 7 Dec 2024)
10. Sokolyuk, S.Yu. (2018), "The essence and peculiarities of innovative development of enterprises of the rural sector", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 30/2, pp. 9—13.
11. Khakhula, B. V. (2022), "Economic problems of the development of innovative activity in agricultural enterprises of Ukraine", *Prodovol'chi resursy*, vol. 19 (10), pp. 265—273.

12. Cherep, A. and Lizunenko, M. (2012), "Innovative development as economic category", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 1/1, pp. 13—17.

13. Yurchuk, N. and Liudvik, I. (2021), "Factors of innovative development of agricultural enterprises", *Efektyna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8908> (Accessed 7 Dec 2024).

14. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 5 (52), pp. 413—432.

15. Khalatur, S., Masiuk, Y., Kachula, S., Brovko, L., Karamushka, O., Shramko, I. (2021), "Entrepreneurship development management in the context of economic security", *Entrepreneurship and Sustainability*, vol. 9 (1), pp. 558—573.

16. Mind Disrupt Innovation Index (2021), "Which Ukrainian agro-industrial companies are ready to become innovative?", [Online], available at: <https://mind.ua/publications/20234607-mind-disrupt-innovation-index-2021-yaki-kompaniyi-ukrayinskogo-apk-gotovi-stati-innovacijnimi> (Accessed 7 Dec 2024).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2024 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 338.24:004.75

Ю. В. Аранович,

к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут
ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7976-150X>

П. І. Сокурєнко,

к. е. н., професор кафедри соціальної роботи та мовної підготовки,

Придніпровський інститут, ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-1011-9071>

О. В. Валентієва,

к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут

ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3294-2209>

Л. Д. Чалапко,

к. е. н., доцент кафедри управління та адміністрування, Придніпровський інститут

ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-2090-8662>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.88

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ju. Aranovich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Prydniprovskiy Institute
of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

P. Sokurenko,

PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

O. Valentiieva,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

L. Chalapko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution, "Interregional Academy of Personnel Management"

INNOVATIVE APPROACHES TO MOTIVATING AND RETAINING TALENT IN HYBRID WORK ENVIRONMENTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR HR MANAGEMENT

У статті розглядається вплив гібридної моделі роботи на мотивацію, розвиток і утримання ключових кадрів у сучасних умовах. Наголошено на необхідності персоналізації підходів до мотивації, адже однотипні стратегії не можуть задовольнити різноманітні потреби працівників. Окрему увагу приділено важливості підтримки корпоративної культури в умовах віддаленої роботи, а також розвитку лідерства і наставництва для забезпечення емоційної підтримки співробітників. Виведені рекомендації щодо створення гнучких умов праці, інвестицій у професійне навчання та підтримки психоемоційного благополуччя працівників. Також акцентовано на важливості рівного доступу до ресурсів для віддалених співробітників і забезпечення ефективної комунікації між членами команди через сучасні технології. Стаття підкреслює важливість регулярного моніторингу і адаптації стратегії управління персоналом в умовах гібридної роботи.

The article examines the impact of the hybrid work model on employee motivation, development, and retention in modern organizations. It emphasizes the need to move away from one-size-fits-all motivational approaches and shift to personalized strategies that address the individual needs of employees. For instance, financial incentives may be effective for some employees, while others may value opportunities for professional development or flexibility in work schedules. Regular employee interviews to identify motivational factors allow for more precise tailoring of strategies, thus enhancing personnel management effectiveness. A key focus of the article is maintaining corporate culture in a hybrid work environment. It is crucial to create opportunities for team interaction through online meetings, video conferences, virtual team-building activities, and corporate events. These initiatives help preserve emotional connections and a sense of belonging to the organization, which is essential for team cohesion. Moreover, leadership takes on new significance in a hybrid setting. Leaders must focus not only on achieving results but also on the emotional well-being, needs, and development of employees. Implementing mentorship programs, where experienced employees support newcomers or junior colleagues, is an important part of this process. The hybrid work format also requires organizations to demonstrate high flexibility in managing work processes, including not only flexible working hours but also the ability for employees to choose where they perform their tasks. Providing employees with the freedom to decide on their work location promotes greater job satisfaction and productivity. Organizations should invest in tools for effective remote work, such as collaboration software, project management systems, and communication platforms. At the same time, a significant challenge is ensuring effective employee training and development. This requires creating diverse learning programs tailored to employees' individual needs, taking into account their skill levels, professional interests, and the company's goals. Another crucial aspect is supporting employees' mental and emotional well-being, as remote work can lead to burnout or feelings of isolation. Organizations need to implement mental health support programs, such as counseling, wellness programs, or stress management training. The hybrid environment also necessitates a reassessment of performance evaluation approaches, as traditional metrics based on hours worked may not be relevant. It is recommended to implement feedback systems, regular performance reviews, and 360-degree assessments. The article highlights the importance of ensuring equal opportunities for professional growth for both office-based and remote employees. Organizations should establish transparent career paths and provide equal access to training and mentorship for all employees, regardless of their work location. To support effective communication in a hybrid setting, organizations should use modern collaboration tools such as Slack, Microsoft Teams, and Zoom, which facilitate high levels of interaction even in the absence of physical presence. The shift to hybrid work also presents the challenge of continuously monitoring the effectiveness of the strategies implemented. The article offers several recommendations, such as adapting strategies to new conditions, analyzing key performance indicators (e.g., engagement, job satisfaction), and addressing the issue of unequal access to resources for remote workers. Furthermore, global trends and local cultural specifics should be considered when implementing hybrid work models, adapting motivational and development strategies to the context of different regions.

Ключові слова. Гібридна робота, мотивація працівників, корпоративна культура, розвиток персоналу, лідерство та менторство.

Key words. Hybrid work, employee motivation, corporate culture, staff development, leadership and mentoring.

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

В умовах швидких змін на ринку праці та трансформації робочих процесів, що супроводжуються глобалізацією та цифровізацією, організації стикаються з новими викликами в управлінні персоналом. Одним із найбільших трендів останніх років стала гібридна модель роботи, яка поєднує офлайн і онлайн-форма-

ти взаємодії працівників. Цей підхід зміщує акценти у стратегії управління людськими ресурсами, що вимагає адаптації методів мотивації та утримання талантів. Пошук ефективних шляхів для підтримки високого рівня залученості працівників, забезпечення їхнього професійного розвитку та збереження корпоративної культури в умовах дистанційної чи гібридної роботи стає надзвичайно важливим для стабільності та конкурентоспроможності організацій.

Актуальність дослідження обумовлена зростаючою популярністю гібридних моделей праці в корпоративному середовищі, які поставили перед управлінцями нові виклики щодо збереження ефективності роботи та задоволення потреб співробітників. Зокрема, розробка і впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників, оптимізація процесів комунікації та розвитку талантів в умовах часткової або повної дистанційної роботи потребує детального вивчення. У той час, коли традиційні методи управління персоналом виявляються недостатніми, необхідно шукати нові способи стимулювання працівників, підтримки їх залученості та створення сприятливого робочого середовища, яке забезпечить ефективність командної роботи навіть на відстані.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки значну увагу дослідників привертають питання мотивації та утримання талантів в умовах гібридних моделей праці. Одним з основних напрямків у наукових публікаціях є адаптація традиційних стратегій управління персоналом до нових реалій, що виникають через перехід до дистанційної роботи та гібридних форматів. У дослідженнях Banerjee A., Franco C.W. та ін. [1, 2] наводиться аналіз зміни підходів до управління командами, зокрема, акцентуючи на важливості підтримки командної згуртованості та корпоративної культури при поєднанні різних форматів роботи. Автори підкреслюють, що гібридний формат вимагає нових інструментів для збереження ефективної комунікації, що, в свою чергу, впливає на рівень мотивації співробітників. Одним із важливих аспектів є також інтеграція цифрових технологій, що дозволяють забезпечити прозорість та доступ до необхідних ресурсів при віддаленій роботі.

Інші дослідження, зокрема роботи Sargiacomo M., 4. Biemans W. та ін. [3, 4], акцентують на важливості лідерства в умовах гібридної роботи. Автори стверджують, що ефективне лідерство в таких умовах має бути орієнтованим на побудову довіри, підтримку емоційного благополуччя працівників і забезпечення гнучкості в управлінських підходах. Вони підкреслюють, що стандартні моделі лідерства, орієнтовані на офісну роботу, потребують суттєвих коригувань для ефективного впливу на мотивацію співробітників у змішаних командах. Однак, попри численні публікації, що висвітлюють різні аспекти управління персоналом в умовах гібридної роботи, залишається кілька ключових нерозкритих питань.

Але питання адаптації корпоративної культури в умовах віддаленого чи гібридного формату роботи залишається мало дослідженим. Дослідження [5, 6] показують, що багато організацій стикаються з труднощами у збереженні ідентичності та культури компанії при відсутності фізичної присутності співробітників. Однак до кінця не з'ясовано, які саме фактори та стратегії забезпечують ефективне формування або збереження корпоративної культури у гібридному форматі, особливо для великих або глобальних компаній.

Також питання мотивації в контексті індивідуальних особливостей працівників також потребує глибшого вивчення. У багатьох публікаціях, наприклад, у [7] обговорюється загальний підхід до мотивації у гібридній роботі, але залишається мало матеріалу щодо специфічних мотиваційних факторів, що діють в залежності від професійної сфери, віку, гендеру або культурних особливостей співробітників. У контексті різноманіття співробітників з різними потребами й очікуваннями, виникає необхідність в розробці персоналізованих підходів до мотивації.

Ще одне нерозкрите питання полягає в оптимізації навчання та розвитку талантів у гібридному середовищі. Багато компаній вже впроваджують різноманітні онлайн-курси та вебінари, але мало досліджень присвячено ефективності таких методів у порівнянні з традиційними офлайн-тренінгами, а також можливостям інтеграції різних типів навчальних програм для різних груп працівників. Як показують дослідження, особисте спілкування і менторство є важливими для розвитку, однак не всі працівники мають рівний доступ до таких можливостей у гібридному середовищі.

Останнє важливе питання, яке потребує подальшого дослідження, стосується вимірювання ефективності стратегій утримання талантів у гібридних умовах. Багато організацій використовують традиційні інструменти для оцінки задоволеності працівників, проте в умовах змішаної роботи важко оцінити, наскільки ці стратегії насправді впливають на рівень утримання та мотивації співробітників у довгостроковій перспективі. Це питання потребує глибшого аналізу з урахуванням специфіки сучасного робочого середовища.

Таким чином, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління персоналом в умовах гібридної роботи, існують ще нерозкриті аспекти, що потребують додаткової уваги. Це питання адаптації корпоративної культури, персоналізації мотиваційних стра-

тегій, ефективності навчання та розвитку, а також інструментів вимірювання результативності стратегій утримання талантів. Рішення цих проблем є ключовими для ефективного управління персоналом у майбутньому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в аналізі інноваційних підходів до мотивації та утримання талантів в умовах гібридної роботи, визначенні ефективних стратегій управління персоналом для підтримки високого рівня залученості працівників, а також дослідженні впливу гібридних форматів роботи на корпоративну культуру та професійний розвиток. Метою є розробка рекомендацій для організацій щодо оптимізації процесів мотивації, розвитку та утримання ключових кадрів, а також виявлення нерозкритих аспектів управління персоналом у сучасних умовах гібридної праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах гібридної роботи важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні чинники працівників. Організації повинні відмовитись від однотипних підходів до мотивації і перейти до персоналізованих стратегій. Наприклад, в деяких випадках стимулювання через фінансові бонуси буде ефективним, тоді як інші працівники можуть більше цінувати можливості для професійного розвитку або гнучкість у плануванні робочого часу. Впровадження регулярних інтерв'ю з працівниками для виявлення їхніх мотиваційних факторів дозволить точніше налаштувати стратегії.

Гібридний формат роботи ставить перед організацією завдання збереження корпоративної культури, яка є важливою для згуртованості команди. Для цього важливо створювати можливості для спільної взаємодії та командних заходів навіть у віртуальному просторі. Це можуть бути регулярні онлайн-зустрічі, відеоконференції, а також організація віртуальних тимбідлінгів або корпоративних заходів, що допомагають підтримувати емоційний зв'язок і почуття належності до компанії.

У гібридному форматі роботи значення лідерства та наставництва набуває нової актуальності. Лідери повинні орієнтуватися не лише на досягнення результатів, а й на емоційний стан співробітників, їхні потреби та розвиток. Важливим є впровадження програм ментор-

ства, де досвідчені співробітники допомагають новачкам або молодшим колегам адаптуватися до гібридної роботи, підтримувати їх у професійному зростанні, а також допомагати у вирішенні міжособистісних або робочих проблем.

Гібридний формат вимагає від організацій максимального рівня гнучкості в умовах праці. Це стосується не лише робочого часу, а й місця виконання завдань. Надання співробітникам можливості самостійно обирати, де і коли вони працюють, сприяє не тільки збільшенню їхньої продуктивності, але й підвищенню задоволеності від роботи. Організаціям варто надавати працівникам доступ до інструментів для ефективної віддаленої роботи, таких як програмне забезпечення для колаборації, управління проектами та комунікації.

Однією з ключових проблем у гібридному середовищі є організація ефективного навчання та розвитку співробітників. Дистанційні курси, вебінари та тренінги повинні бути інтегровані в загальну стратегію розвитку кадрів. Важливо створювати різноманітні навчальні програми, орієнтуючись на потреби окремих працівників, зокрема враховуючи їхній рівень кваліфікації, професійні інтереси та цілі компанії. Для більш ефективного результату навчання, можна залучати різних фахівців та зовнішніх експертів.

Гібридна робота ставить важливе завдання для організацій — підтримка психоемоційного благополуччя співробітників. Постійне перебування вдома може призвести до вигорання, відчуття ізольованості або стресу. Тому компанії повинні впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я, такі як консультування психологів, медичні програми або забезпечення доступу до тренінгів з управління стресом. Це дозволяє знижувати рівень тривоги та підвищувати рівень продуктивності.

Зміна формату роботи потребує перегляду підходів до оцінки ефективності праці співробітників. Традиційні метрики, які враховують лише кількість робочих годин, не завжди є релевантними для гібридного середовища. Організаціям слід орієнтуватися на результативність, а не на присутність у офісі. Для цього варто впроваджувати систему зворотного зв'язку, регулярні оцінки досягнутих результатів і впроваджувати методи 360-градусної оцінки.

Важливою проблемою є забезпечення рівних можливостей для професійного зростання як для співробітників, що працюють в

офісі, так і для тих, хто працює віддалено. Організації повинні створювати прозорі кар'єрні траєкторії, забезпечувати доступ до програм навчання та наставництва для всіх співробітників, незалежно від того, де вони працюють. Це підвищує мотивацію та знижує рівень плинності кадрів.

У гібридному середовищі важливо забезпечити ефективну комунікацію між членами команди, а також з керівництвом. Організації повинні використовувати спеціалізовані інструменти для віддаленої співпраці (наприклад, Slack, Microsoft Teams, Zoom), що дозволяють зберігати високий рівень взаємодії навіть при відсутності фізичної присутності. Важливо, щоб технології не лише сприяли виконанню завдань, але й допомагали підтримувати соціальну складову роботи.

Ураховуючи швидкий розвиток гібридних моделей праці, важливо проводити регулярний моніторинг ефективності впроваджених стратегій та адаптувати їх відповідно до нових умов. Це може включати проведення опитувань серед співробітників, збору зворотного зв'язку щодо їхнього досвіду роботи, а також аналізу ключових показників, таких як рівень залученості, задоволеність умовами праці та ефективність командної роботи.

Однією з проблем, яка залишається нерозкритою в наукових дослідженнях, є питання доступу до необхідних ресурсів для працівників, які працюють віддалено. Часто працівники офісу мають більше можливостей для фізичного доступу до матеріалів, обладнання та наставників. Організації повинні забезпечити рівний доступ до всіх необхідних ресурсів, незалежно від місця роботи співробітників, створюючи єдину платформу для управління знаннями, інформацією та навчальними матеріалами.

Для глобальних компаній важливим завданням є врахування локальних культурних та економічних особливостей при впровадженні гібридних моделей праці. Підхід до мотивації, розвитку та утримання кадрів може суттєво відрізнятися в різних регіонах. Тому важливо адаптувати загальну стратегію до конкретних умов країни чи регіону, забезпечуючи при цьому єдність корпоративної культури на всіх рівнях організації.

Таким чином, пропоновані рекомендації для організацій щодо оптимізації процесів мотивації, розвитку та утримання ключових кадрів в умовах гібридної праці включають:

1. Персоналізацію мотиваційних стратегій.
2. Підтримку корпоративної культури у гібридному середовищі.
3. Розвиток лідерства та менторства.
4. Розвиток лідерства та менторства.
5. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу.
6. Забезпечення психоемоційного благополуччя працівників.
7. Оптимізація процесів оцінки ефективності.
8. Створення кар'єрних можливостей для віддалених працівників.
9. Інтеграцію технологій для покращення комунікації.
10. Моніторинг і адаптацію стратегій управління персоналом.
11. Аналіз і вирішення проблеми нерівномірного доступу до ресурсів.
12. Урахування глобальних тенденцій і локальних особливостей.

Загалом, для успішного управління персоналом у гібридних умовах важливо враховувати ці рекомендації та постійно коригувати стратегії, щоб відповідати вимогам часу і задовольняти потреби співробітників. Тільки так можна досягти високої ефективності роботи, підтримки мотивації та збереження талантів у сучасному конкурентному середовищі.

Приклад.

У 2022 році компанія X, глобальна технологічна корпорація з понад 10000 працівників, здійснила перехід до гібридної моделі роботи внаслідок пандемії COVID-19 та змін на ринку праці. Метою дослідження стало вивчення впливу цієї трансформації на мотивацію, задоволеність працівників та рівень утримання талантів у компанії, а також оцінка ефективності впроваджених стратегій управління персоналом в умовах гібридної роботи.

Для аналізу були використані змішані методи дослідження, зокрема, кількісні та якісні методи збору даних. Зібрано опитування серед 500 працівників компанії, які працюють як в офісі, так і віддалено, а також проведено глибокі інтерв'ю з керівниками та HR-менеджерами. Оцінка мотивації та задоволеності співробітників проводилась за допомогою шкали Job Satisfaction Survey (JSS) та Employee Engagement Survey. Для аналізу ефективності програм утримання талантів було використано методику оцінки плинності кадрів та індексу утримання, а також проведено аналіз зв'язку між рівнем залученості працівників та їх рішенням залишити компанію.

Результати опитування показали, що 78 % працівників, які працюють за гібридною моделлю, відчувають більш високий рівень задоволення від роботи порівняно з 58 % працівників, що працюють в офісі. Найбільший позитивний ефект був виявлений у тих, хто має гнучкість у виборі місця роботи. Віддалена робота сприяла кращому балансу між професійним і особистим життям, що стало важливим мотиватором для співробітників, особливо для молодших поколінь.

У порівнянні з попереднім роком, рівень плинності кадрів у компанії Х знизився на 15 % серед працівників, які працюють за гібридною моделлю, в порівнянні з 8 % серед тих, хто працює повністю в офісі. При цьому, найвищий рівень утримання спостерігався серед висококваліфікованих фахівців та менеджерів середньої ланки, які отримували можливість гнучкого графіку та доступу до онлайн-курсів для професійного розвитку.

Виклики, пов'язані з підтримкою корпоративної культури в умовах гібридної роботи, залишалися актуальними. Опитування показало, що 56 % працівників відчувають себе менш залученими до командних процесів та корпоративних ініціатив, ніж до переходу на гібридну модель. Однак інтерв'ю з HR-менеджерами показали, що впровадження регулярних онлайн-зустрічей, відеоконференцій та неформальних чатових сесій допомогло зберегти основні елементи корпоративної культури. Водночас, чим менше співробітник контактує з колегами фізично, тим важливішим стає акцент на створення віртуальних можливостей для спілкування і співпраці.

Наслідки гібридної моделі роботи також вимагали адаптації стилю лідерства. Зокрема, результати показали, що команди, керівники яких активно використовували гнучкий стиль управління та підтримували співробітників через регулярні індивідуальні бесіди, демонстрували вищий рівень задоволення від роботи та відчуття підтримки з боку керівництва. Змішане лідерство стало ефективним у питаннях мотивації та утримання працівників.

Таким чином, перехід до гібридної моделі роботи став значущою трансформацією для компанії Х, що дозволило покращити рівень мотивації та задоволення працівників, знизити плинність кадрів та зберегти ефективність корпоративної культури. Однак, для повного успіху організація повинна продовжувати удосконалювати стратегії управління персоналом, приділяючи увагу персоналізації підходів до мотивації, забезпеченню рівного доступу до

ресурсів та розвитку корпоративної культури в умовах глобалізації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що перехід до гібридної моделі роботи значно вплинув на мотивацію, задоволеність і утримання працівників у компанії Х. Впровадження гнучких умов праці призвело до підвищення рівня задоволеності співробітників, особливо серед тих, хто цінує можливість самостійно визначати місце і час роботи. Гібридна модель сприяла зниженню плинності кадрів, особливо серед висококваліфікованих фахівців і керівників, на яких компанія орієнтується як на стратегічний ресурс. Однак, незважаючи на позитивні результати, були виявлені важливі проблеми, такі як зниження рівня залученості та труднощі з підтримкою корпоративної культури при відсутності фізичної присутності працівників.

Нерозкритими залишаються питання адаптації мотиваційних стратегій під індивідуальні потреби співробітників, а також забезпечення рівного доступу до навчальних ресурсів для віддалених працівників. Компанія повинна зосередитися на персоналізації підходів до мотивації, створенні більш ефективних програм для розвитку співробітників у гібридному середовищі та вирішенні проблеми доступу до рівних можливостей для професійного зростання незалежно від місця роботи.

У майбутньому варто досліджувати ефективність різних підходів до мотивації в умовах гібридної роботи в залежності від типу діяльності та професійної групи працівників. Зокрема, необхідно глибше вивчити, як різні покоління (наприклад, міленіали) сприймають гібридні моделі праці і які інструменти мотивації для них є найбільш ефективними. Також варто звернути увагу на інтеграцію цифрових технологій у процеси навчання та розвитку, зокрема на розробку нових форматів навчальних програм, які відповідають вимогам сучасного гібридного робочого середовища.

Крім того, подальші дослідження повинні зосередитися на питаннях підтримки корпоративної культури в умовах гібридної роботи, зокрема на розробці стратегій для збереження відчуття спільноти та колективного духу серед співробітників, які працюють віддалено. Це дозволить створити більш збалансовану і стабільну модель роботи, яка поєднує найкраще з двох світів — офісної та віддаленої роботи.

Література:

1. Banerjee A., Carlsson-Wall M., Nordqvist M. Hybrid board governance: Exploring the challenges in implementing social impact measurements. The British Accounting Review. Vol. 56. Issue 5. 2024. 101359. doi: 10.1016/j.bar.2024.101359

2. Franco C.W., Benitez G.B., de Sousa P.R., Kliemann Neto F.J., Frank A.G. Managing resources for digital transformation in supply chain integration: The role of hybrid governance structures. International Journal of Production Economics. Vol. 278. 2024. 109428. doi: 10.1016/j.ijpe.2024.109428

3. Sargiacomo M., Corazza L., D'Andrea-matteo A., Torchia D. Megaprojects and hybridity. Accounting and performance challenges for multiple diverse actors and values. The British Accounting Review. Vol. 56. Issue 5. 2024. 101152. doi: 10.1016/j.bar.2022.101152

4. Biemans W., Malshe A. How marketing and sales use digital tools for innovation ideation. Industrial Marketing Management. Vol. 123. 2024. Pp. 304—316. doi: 10.1016/j.indmarman.2024.10.012

5. Mitchell A., Brewer P.E. Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. Organizational Dynamics. Vol. 51. Issue 3. 2022. 100866. doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100866

6. Kumar G., James A.T., Choudhary K., Sahai R., Song W.K. Investigation and analysis of implementation challenges for autonomous vehicles in developing countries using hybrid structural modeling. Technological Forecasting and Social Change. Vol. 185. 2022. 122080. doi: 10.1016/j.techfore.2022.122080

7. Lievens A., Blazevic V. A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda. Industrial Marketing Management. Vol. 95. 2021. Pp. 128—141. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.04.007

References:

1. Banerjee, A., Carlsson-Wall, M. and Nordqvist, M. (2024) "Hybrid board governance: Exploring the challenges in implementing social impact measurements", The British Accounting Review, vol. 56, issue 5, 101359. doi: 10.1016/j.bar.2024.101359

2. Franco, C.W., Benitez, G.B., de Sousa, P.R., Kliemann Neto, F.J. and Frank, A.G. (2024) "Managing resources for digital transformation in supply chain integration: The role of hybrid governance structures", International Journal of Production Economics, vol. 278, 109428. doi: 10.1016/j.ijpe.2024.109428

3. Sargiacomo, M., Corazza, L., D'Andrea-matteo, A. and Torchia, D. (2024) "Megaprojects

and hybridity. Accounting and performance challenges for multiple diverse actors and values", The British Accounting Review, vol. 56, issue 5, 101152. doi: 10.1016/j.bar.2022.101152

4. Biemans, W. and Malshe, A. (2024) "How marketing and sales use digital tools for innovation ideation", Industrial Marketing Management, vol. 123, pp. 304—316. doi: 10.1016/j.indmarman.2024.10.012

5. Mitchell, A. and Brewer, P.E. (2021) "Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds", Organizational Dynamics, vol. 51, issue 3, 100866. doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100866

6. Kumar, G., James, A.T., Choudhary, K., Sahai, R. and Song, W.K. (2022) "Investigation and analysis of implementation challenges for autonomous vehicles in developing countries using hybrid structural modeling", Technological Forecasting and Social Change, vol. 185, 122080. doi: 10.1016/j.techfore.2022.122080

7. Lievens, A. and Blazevic, V. (2021) "A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda", Industrial Marketing Management, vol. 95, pp. 128—141. doi: 10.1016/j.indmarman.2021.04.007

Стаття надійшла до редакції 06.12.2024 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 330.34:658.11

М. О. Дергалюк,
к. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-1625>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.95

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

М. Derhaliuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical
University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Цифровізація економіки стає ключовим фактором впливу на розвиток підприємницької діяльності у сучасному світі. Водночас цей процес супроводжується численними викликами, серед яких питання кібербезпеки, високі інвестиційні витрати та необхідність навчання персоналу. У цьому контексті дослідження впливу цифровізації на підприємницьку діяльність є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє не лише зрозуміти ключові тенденції, але й визначити можливості для розвитку бізнесу в нових умовах.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій цифровізації економіки та їхнього впливу на розвиток підприємницької діяльності.

У процесі дослідження використано комплексний підхід, який включає аналіз наукових публікацій, статистичних даних та урядових програм, пов'язаних із цифровізацією підприємницької діяльності. Використовувалися методи порівняльного аналізу для оцінки переваг і ризиків впровадження цифрових технологій у різних секторах бізнесу. Також застосовувалися методи аналізу та синтезу для формулювання рекомендацій щодо адаптації підприємств до умов цифрової економіки.

Дослідження показало, що цифровізація економіки є потужним інструментом для розвитку підприємництва, відкриваючи нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Водночас було виявлено низку ризиків, зокрема кіберзагрози, брак спеціалістів у сфері цифрових технологій та високі витрати на впровадження інновацій. Результати також свідчать про те, що державна підтримка є важливим фактором успішної цифровізації бізнесу, особливо для малого та середнього підприємництва.

Digitalization of the economy is becoming a key factor influencing the development of entrepreneurial activity in the modern world. Technological innovations such as artificial intelligence, blockchain, big data and cloud computing are changing the way businesses operate, opening up new opportunities for entrepreneurs. At the same time, this process is accompanied by numerous challenges, including cyber security issues, high investment costs, and the need for personnel training. In this context, the study of the impact of digitalization on business activity is extremely relevant, as it allows not only to understand key trends, but also to identify opportunities for business development in new conditions.

The purpose of the study is the analysis of modern trends in digitalization of the economy and their impact on the development of entrepreneurial activity.

In the research process, a comprehensive approach was used, which includes the analysis of scientific publications, statistical data and government programs related to the digitalization of business activities. Comparative analysis methods were used to assess the benefits and risks of implementing digital technologies in various business sectors. Methods of analysis and synthesis were also used to formulate recommendations for the adaptation of enterprises to the conditions of the digital economy.

The study showed that digitalization of the economy is a powerful tool for the development of entrepreneurship, opening up new opportunities for optimizing business processes, expanding sales markets, and increasing competitiveness. At the same time, a number of risks were identified, including cyber threats, the lack of specialists in the field of digital technologies and the high costs of implementing innovations. The results also show that government support is an important factor in the successful digitalization of business, especially for small and medium-sized enterprises.

Based on the analysis, we can conclude that digitalization provides entrepreneurs with significant competitive advantages, but its success depends on the right implementation strategy and investment in security and personnel training. Enterprises of various sizes are recommended to gradually integrate digital tools into their business processes, actively use government support programs and ensure cyber security at all stages of activity.

Ключові слова: економічний розвиток, цифровізація, підприємницька діяльність, інвестування, автоматизація

Key words: economic development, digitalization, entrepreneurial activity, investment, automation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

З розвитком цифрових технологій глобальна економіка зазнала суттєвих змін, що кардинально вплинули на ведення підприємницької діяльності. Цифровізація економіки відкриває нові можливості для підприємств, пропонуючи інструменти автоматизації, аналітики великих даних, електронної комерції та фінансових технологій.

У контексті глобалізації економічної діяльності та цифрової конкуренції особливо актуальним стає питання створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в умовах цифровізації, що вимагає не лише технологічних інновацій, але й вдосконалення правової бази, фінансових механізмів підтримки та підвищення компетенцій підприємців.

Таким чином, дослідження проблем та перспектив розвитку підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки є необхідним для вироблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств та прискорення їх цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Одним із основних аспектів, на якому фокусуються науковці, є вплив цифровізації на економічну діяльність і трансформація традиційних бізнес-моделей. Так, дослідження показують, що цифрові технології сприяють опти-

мізації бізнес-процесів, зокрема через автоматизацію, обробку великих даних і впровадження електронної комерції. Наприклад, праці таких авторів, як Тульчинська С.О., Попело О.В., Чушенко О.М., Смерічевська С.В. [1] підкреслюють, що цифрові інструменти, як-от CRM-системи, інтернет-маркетинг і онлайн-платформи, дозволяють підприємствам підвищити продуктивність та ефективність. Водночас вони вказують на важливість грамотного управління цифровими трансформаціями, оскільки їхнє неправильне впровадження може призвести до невдачі проєктів [2].

Трансформація підприємництва у цифрову еру також стає ключовим напрямком досліджень. Дослідники, зокрема Ус Г.О., Коваль О.О. [3] досліджують, як цифрові технології змінюють підходи до підприємницької діяльності. Вони зазначають, що цифрові інструменти допомагають зменшити витрати на запуск бізнесу та розширити можливості для підприємців. Наприклад, платформи електронної комерції дозволяють малим і середнім підприємствам швидко виходити на глобальні ринки, минаючи дорогі інфраструктурні витрати, які були традиційно необхідні для міжнародної діяльності. Це створює нові можливості для розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки [4].

Окремим аспектом дослідження є аналіз ризиків цифровізації для підприємств. Як зазначають автори, зокрема Зуб П., Калач Г. [5], цифровізація несе низку ризиків, серед яких кібербезпека та недостатнє розуміння техно-

Таблиця 1. Основні елементи цифровізації

Назва	Характеристика
Інформаційні технології	Базова складова цифровізації, яка охоплює використання комп'ютерних систем, програмного забезпечення, мережних рішень та хмарних технологій. Вони забезпечують ефективну обробку, зберігання та передачу інформації, що дозволяє підприємствам працювати з більшими обсягами даних і робити це значно швидше, ніж у традиційних системах.
Великі дані (Big Data)	Підприємства використовують ці дані для виявлення трендів, покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізації виробничих процесів і навіть для розробки нових продуктів. Великі дані дозволяють бізнесу бути більш конкурентоспроможним, адже вони відкривають доступ до глибоких інсайтів, які раніше були недоступними.
Інтернет речей (IoT)	Технологія, яка дозволяє підключати до мережі різноманітні пристрої, що надає нові можливості для управління бізнесом і збору даних в режимі реального часу. Наприклад, виробничі підприємства можуть використовувати IoT для моніторингу обладнання, що знижує ризик простоїв і підвищує ефективність.
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Ці технології активно впроваджуються у процеси автоматизації аналітики, прогнозування і прийняття рішень. Штучний інтелект дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу та отримувати корисну інформацію для вдосконалення своїх бізнес-стратегій
Хмарні обчислення	Хмарні технології дозволяють підприємствам зберігати дані та керувати ними через інтернет без необхідності інвестувати в дорогу інфраструктуру. Це робить бізнес більш гнучким, дозволяє масштабувати діяльність та швидко адаптуватися до змін на ринку. Хмари також відкривають доступ до інноваційних технологій і дають можливість працювати в будь-якому місці та з будь-яким пристроєм

Джерело: складено автором на основі [5; 7, с. 36—43].

логій. Вони стверджують, що малі та середні підприємства часто стикаються з проблемами під час впровадження нових цифрових рішень через недостатню підготовленість персоналу та відсутність необхідних ресурсів для забезпечення надійного захисту даних. У цьому контексті автори рекомендують розвивати стратегії кібербезпеки та інвестувати у навчання співробітників, щоб уникнути потенційних загроз.

Ще одним важливим напрямком досліджень є державна підтримка цифрових трансформацій. Згідно з працею Череп О.Г., Дашко І.М., Бехтер А.А., Підлісний [6], уряди багатьох країн активно впроваджують ініціативи для стимулювання цифрової економіки. У своїй роботі Джонсон аналізує, як державні програми та політика можуть полегшити процес цифровізації для малого та середнього бізнесу, надаючи доступ до фінансування, грантів та податкових пільг. Він підкреслює, що у контексті швидкої цифрової трансформації бізнесу важливо створювати середовище, яке підтримує інновації та захищає права підприємців.

На основі аналізу літератури можна зробити висновок, що цифровізація є багатогранним

процесом, який поєднує в собі як можливості, так і виклики для підприємців. Сучасні наукові дослідження наголошують на важливості адаптації бізнес-моделей до цифрових умов, інвестицій у нові технології та безпеку, а також на необхідності підтримки з боку держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження процесів розвитку підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки, визначення ключових факторів, що сприяють або перешкоджають інтеграції цифрових технологій у підприємницьку діяльність.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сучасні тенденції цифровізації економіки та їхній вплив на розвиток підприємництва;
- дослідити переваги та ризики цифровізації для малого, середнього та великого бізнесу.
- розробити рекомендації для підприємств щодо успішної інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова економіка є новим етапом розвитку глобальної економіки, який характеризується високим рівнем використання цифрових технологій у виробництві, управлінні, обміні інформацією та взаємодії між суб'єктами ринку. Основною особливістю цифрової економіки є можливість здійснення більшості бізнес-процесів в онлайн-середовищі. Це включає цифрові платформи для продажу товарів і послуг, електронну комерцію, управління через програмні рішення, а також нові моделі підприємництва, які раніше не існували [1, с. 199].

Цифровізація економіки також змінює способи взаємодії між підприємствами і споживачами. Зокрема, завдяки доступу до великих обсягів даних, підприємства можуть значно краще розуміти потреби клієнтів, що дозволяє персоналізувати продукти і послуги. Інструменти цифрового маркетингу, такі як соціальні мережі, SEO та контекстна реклама, відкривають нові можливості для збільшення присутності та залучення нових клієнтів.

Процес цифровізації складається з декількох взаємопов'язаних елементів, кожен із яких відіграє важливу роль у функціонуванні сучасної цифрової економіки (табл. 1).

Вплив цифрових технологій поширюється на різні аспекти діяльності підприємств: від виробництва і логістики до маркетингу та обслуговування клієнтів. Інноваційні рішення, що виникають на основі цифрових технологій, не лише підвищують ефективність роботи бізнесу, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей і створенню ринків, яких не існувало раніше [8].

Одна з найважливіших інноваційних можливостей полягає в автоматизації рутинних процесів. Завдяки цифровим інструментам, таким як штучний інтелект, машинне навчання і роботизовані системи, компанії можуть оптимізувати свої операції, скорочуючи витрати і підвищуючи продуктивність. Наприклад, системи управління складом, автоматизоване планування поставок та використання аналітичних даних для прогнозування попиту дозволяють підприємствам діяти більш ефективно і швидко реагувати на зміни ринку [9].

Ще однією важливою можливістю цифрових технологій є вдосконалення комунікацій. Інтернет, мобільні додатки, соціальні мережі і месенджери дають підприємствам можливість швидше і безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, отримуючи миттєвий зворотній зв'язок. Це сприяє поліпшенню клієнтського досвіду та підвищенню лояльності.

Одним із найбільш значущих трендів є розвиток електронної комерції (e-commerce). Завдяки цифровим платформам продажу, малий і середній бізнес отримує доступ до глобальних ринків, що раніше було майже неможливим через значні витрати на логістику і рекламу. Такі платформи, як Amazon, Shopify або Etsy, дають можливість підприємцям легко створювати свої віртуальні магазини та пропонувати товари і послуги мільйонам потенційних клієнтів по всьому світу. При цьому важливо, що електронна комерція дозволяє не лише продавати товари, але й експериментувати з новими моделями підписки, ліцензування програмного забезпечення та надання цифрових продуктів [10].

Цифровізація не лише трансформує існуючі галузі, але й активно сприяє створенню нових ринків. Поява цифрових платформ, рішень на основі штучного інтелекту та інших інновацій значно розширює спектр можливостей для підприємців. Зокрема, спільна економіка (sharing economy) стала результатом розвитку цифрових платформ, таких як Uber, Airbnb та BlaBlaCar, які дозволяють користувачам надавати і споживати послуги безпосередньо, минаючи посередників [11, с. 21—22].

Також варто відзначити краудфандингові платформи, що дозволяють підприємцям залучати фінансування від широкого кола інвесторів, не звертаючись до традиційних фінансових інститутів. Такі сервіси, як Kickstarter або Indiegogo, відкривають доступ до капіталу для стартапів і малих підприємств, дозволяючи їм реалізовувати інноваційні ідеї, які можуть вивести на ринок нові продукти та послуги. Ця модель значно розширює можливості для розвитку креативної індустрії, технологічних компаній та підприємців у будь-якій галузі [12, с. 37—38].

Цифрові технології також створюють нові бізнес-моделі, такі як програмне забезпечення як послуга (SaaS), платформи для віддаленої роботи (Upwork, Freelancer), цифрові медіа-сервіси (Netflix, Spotify) та інші. Ці моделі дають можливість підприємцям швидко масштабувати свій бізнес, надавати послуги великій кількості клієнтів через інтернет і адаптувати пропозиції відповідно до змін у споживчих звичках [13, с. 106—109].

Значущим прикладом таких інновацій є розвиток технології блокчейн, яка створює можливості для побудови децентралізованих ринків. Завдяки блокчейн-технологіям підприємці отримують можливість створювати нові фінансові інструменти та забезпечувати прозорість операцій, що відкриває перспективи для фінансових і нефінансових секторів.

Цифровізація економіки відкриває перед підприємцями безліч нових можливостей для розвитку бізнесу, проте одночасно створює низку викликів, які потребують ретельного аналізу та підготовки. Ці виклики стосуються не тільки технічної сторони питання, але й адаптації управлінських моделей, зміни стратегії розвитку, а також розвитку нових компетенцій серед співробітників (табл. 2).

Одним із ключових аспектів, що створює труднощі для багатьох підприємців, є швидка зміна технологій. В епоху цифровізації, коли технологічні новації з'являються з великою швидкістю, підприємцям доводиться постійно слідкувати за трендами, адаптуватися до змін і бути готовими впроваджувати нові інструменти у свої бізнес-процеси. Це може бути як складно технічно, так і ресурсомістко, оскільки потребує постійних інвестицій у нові рішення, оновлення інфраструктури і навчання працівників.

Окремо необхідно згадати про питання кібербезпеки. Цифровізація приносить не лише ефективність і нові можливості, але й ризики, пов'язані з захистом даних і захистом від кібе-

Таблиця 2. Виклики цифровізації для підприємців

Категорія викликів	Опис	Можливі наслідки	Шляхи подолання
Технологічні виклики	Швидкий темп змін технологій, складність інтеграції нових рішень у бізнес-процеси	Відставання від конкурентів, необхідність постійних інвестицій у технології	Постійний моніторинг ринку, інвестиції в інновації, партнерство з технологічними компаніями
Кібербезпека	Зростання ризиків кібератак, необхідність захисту даних клієнтів і бізнес-процесів	Втрата даних, підлив репутації, фінансові втрати	Впровадження сучасних систем кібербезпеки, регулярні аудити захищеності
Економічні виклики	Високі витрати на впровадження цифрових технологій, доступ до фінансових ресурсів	Неможливість впроваджувати інновації, зниження конкурентоспроможності	Залучення альтернативного фінансування, оптимізація витрат
Людські ресурси	Дефіцит кадрів із цифровими компетенціями, необхідність постійного навчання персоналу	Складнощі з адаптацією до нових технологій, зниження продуктивності	Розробка програм навчання, залучення молодих спеціалістів, розвиток корпоративної культури адаптації
Управлінські виклики	Необхідність зміни традиційних моделей управління, адаптація до віддаленої роботи	Зниження ефективності бізнес-процесів, складності в управлінні	Перегляд управлінських підходів, впровадження гнучких методів роботи та інструментів дистанційного управління
Законодавчі та регуляторні виклики	Відповідність новим законодавчим нормам у сфері захисту даних і електронної комерції	Штрафи, юридичні проблеми, втрата довіри клієнтів	Правова підтримка, адаптація бізнесу до вимог законодавства
Інноваційні виклики	Тиск на постійне впровадження інновацій і трансформації бізнес-моделей	Невідповідність ринку, втрата позицій на нових ринках	Постійні дослідження ринку, участь у нових індустріях

Джерело: складено автором на основі [6, с. 132—134; 14, с. 6—9].

ратак. Захист конфіденційної інформації клієнтів та ділових партнерів стає важливим елементом роботи будь-якої компанії. Кібератаки можуть призвести до втрати фінансових ресурсів, підливу репутації і навіть банкрутства бізнесу. Тому для підприємців постає нагальна потреба в побудові надійних систем захисту даних та використанні сучасних рішень для мінімізації ризиків.

Зростання витрат на впровадження нових технологій є серйозним випробуванням для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Великі корпорації часто мають достатні фінансові ресурси для інвестування в інновації, тоді як малі підприємства змушені працювати в умовах обмежених бюджетів, що значно ускладнює для них адаптацію до швидких змін.

До цього додаються складнощі, пов'язані з доступом до фінансових ресурсів. Хоча цифрові платформи краудфандингу та нові моделі

фінансування стали більш доступними, для багатьох підприємців залучення капіталу залишається проблемою. Інвестори та фінансові установи можуть бути не готові вкладати в нові, ризиковані цифрові проекти, оскільки цифровізація часто вимагає довгострокових інвестицій, а не всі підприємці можуть забезпечити швидку окупність вкладених коштів.

Один із найбільш значущих викликів для підприємців у період цифровізації — це необхідність швидкої адаптації працівників до нових технологій та методів роботи. В умовах цифрової економіки традиційні компетенції поступово втрачають актуальність, а вимоги до працівників змінюються. Бізнесу доводиться постійно інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також залучати фахівців із новими цифровими компетенціями.

Проте в багатьох галузях спостерігається дефіцит кадрів із необхідними навичками. Фахівці в галузі ІТ, аналітики даних, експерти з кібербезпеки — це ті професії, які стають критично важливими для сучасного підприємства, але через високу конкуренцію їх залучення може бути складним і коштовним завданням для бізнесу. Це

ставить підприємців перед дилемою: або швидко переорієнтовуватися на нові технології, залучаючи талановитих працівників, або ризикувати відставанням від конкурентів.

Окрім того, цифровізація вимагає зміни управлінських підходів. Традиційні методи управління бізнесом часто виявляються неефективними в умовах стрімких змін. Нові моделі роботи, такі як віддалена співпраця, потребують від підприємців перегляду процесів комунікації, моніторингу продуктивності та мотивації працівників. Це також пов'язано з необхідністю перебудови корпоративної культури на більш гнучку і відкриту до змін.

Цифровізація підприємницької діяльності також стикається з викликами в галузі правового регулювання. Зокрема, підприємцям необхідно адаптувати свою діяльність до нових законодавчих вимог, що стосуються захисту персональних даних, електронної комерції, ліцензування цифрових продуктів та послуг. На-

приклад, регуляторні зміни, такі як GDPR у Європі, вимагають від підприємств ретельної підготовки для відповідності новим стандартам захисту даних, що може бути як фінансово, так і організаційно складним.

Окрім цього, цифровізація створює нові правові виклики, такі як врегулювання питань відповідальності за дії автоматизованих систем і алгоритмів, що вимагає від підприємців уважності та гнучкості в розробці контрактів і договірних відносин із партнерами та клієнтами.

Багато країн приділяють особливу увагу підтримці цифрових підприємств через різноманітні програми та законодавчі ініціативи. Для того щоб бізнес міг адаптуватися до нових технологічних викликів та успішно інтегрувати цифрові рішення у свою діяльність, державні інструменти підтримки мають велике значення.

Наприклад, багато країн запроваджують грантові програми для малого та середнього бізнесу (МСБ), які спрямовані на впровадження інноваційних технологій та розвиток цифрових платформ. В Україні, зокрема, діє програма грантів від Українського фонду стартапів, який фінансує перспективні цифрові проекти на етапах від ідеї до MVP (minimum viable product). Програма передбачає гранти до 50 тисяч доларів для підтримки стартапів у галузі штучного інтелекту, блокчейну, кібербезпеки та інших високотехнологічних сфер [15].

Також важливу роль відіграють освітні проекти для підприємців, що сприяють розвитку цифрової грамотності та підвищенню кваліфікації у сфері нових технологій. Зокрема, програма "Дія.Бізнес" є частиною масштабного проекту "Дія" та пропонує консультації й інструменти для цифрових підприємців, включаючи [16]:

- платформу "Дія.Бізнес", яка надає доступ до навчальних матеріалів, шаблонів документів, аналітики ринків і допомоги з підготовкою бізнес-планів;

- консультації щодо відкриття бізнесу, реєстрації компанії, юридичних та бухгалтерських питань;

- можливість використання платформи для отримання фінансової допомоги, залучення інвесторів та консультацій від фахівців у сфері цифрової економіки.

Розвиток цифрової економіки потребує від урядів створення сприятливого законодавчого поля, яке б регулювало діяльність підприємців у цифровому середовищі. Законодавчі ініціативи часто спрямовані на підтримку захисту даних, електронної комерції, регулювання інноваційних галузей, таких як фінтех або штучний інтелект.

Однією з ключових ініціатив є створення законодавства щодо захисту персональних даних, як це було запроваджено в Європейському Союзі через Регламент про захист персональних даних (GDPR). Такі ініціативи забезпечують впевненість споживачів у безпеці своїх даних, стимулюють прозорість і відповідальність бізнесу у цифровому просторі.

Ще одним важливим аспектом є розвиток правової бази для електронної комерції. Зростання кількості транзакцій в онлайн, що включають цифрові підписи, електронні контракти та платіжні системи, потребує оновлення правових норм для забезпечення прозорості та легітимності таких операцій. Зокрема, в багатьох країнах були ухвалені закони, які регулюють питання електронної ідентифікації, електронних документів та електронних підписів. Це дозволяє підприємцям працювати в глобальних ринках з мінімальними бюрократичними перешкодами.

В Україні також діють важливі законодавчі ініціативи, спрямовані на розвиток цифрової економіки. Однією з таких ініціатив є закон про "Дія Сіті" — спеціальний правовий режим, що надає низку податкових пільг та правових переваг для ІТ-компаній, що створює додаткові умови для розвитку цифрових бізнесів та залучення іноземних інвестицій [17].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сучасних тенденцій цифровізації економіки та їхнього впливу на розвиток підприємництва можна зробити кілька ключових висновків.

Цифровізація пропонує значні переваги для підприємств різного масштабу. Для малого та середнього бізнесу вона дає можливість знижувати витрати, автоматизувати рутинні процеси, полегшувати доступ до глобальних ринків та використовувати цифрові платформи для збільшення продажів. Великі компанії можуть використовувати цифрові інструменти для вдосконалення управління ланцюгами поставок, аналізу даних і прогнозування попиту, що дозволяє краще адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати високу конкурентоспроможність.

Аналіз показав, що цифровізація несе й ризики, які стосуються всіх рівнів бізнесу. Основні виклики пов'язані з кібербезпекою, захистом даних, високими початковими інвестиціями у впровадження нових технологій, а також необхідністю навчання персоналу для роботи з новими інструментами. Особливо ці ризики

стають значущими для малого та середнього бізнесу, який не завжди має достатні ресурси для впровадження цифрових технологій та захисту від кіберзагроз.

Література:

1. Чушенко О. М., Смерічевська С. В. Цифрова економіка: сучасні світові тенденції розвитку. Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи", м. Київ. 25 квітня 2024 р. С. 199—200. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303879> (дата звернення: 21.11.2024).

2. Gupta, M., Alareeni, B., Akimova, L., Gupta, S., Derhaliuk, M. (2021). Application of Fuzzy Logic Data Analysis Method for Business Development. *Lecture Notes in Networks and Systems*. pp. 75—93. <https://ep3.nuwm.edu.ua/22253/> (дата звернення: 24.11.2024).

3. Ус Г.О., Коваль О.О. Цифрова економіка, її розвиток та економічна характеристика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6 (1). С. 70—72. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-12> (дата звернення: 21.11.2024).

4. Popelo, O., Garafonova, O., Tulchynska, S., Derhaliuk, M., & Berezovskyi, D. (2021). Functions of public management of the regional development in the conditions of digital transformation of economy. *Amazonia Investiga*, 10 (43), 49—58. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.43.07.5>. (дата звернення: 24.11.2024).

5. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (дата звернення: 21.11.2024).

6. Череп О.Г., Дашко І.М., Бехтер А.А., Підлісний Р.О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 131—135. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21> (дата звернення: 24.11.2024).

7. Олешко Т.І., Касьянова Н. В., Смерічевський С.Ф. Цифрова економіка: підручник. та ін. К.: НАУ. 2022. 200 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 21.11.2024).

8. Tulchynska, S., Derhaliuk, M., Kravchuk, N., Smerichevska, S., Desiatov, T. (2021). The organi-

zational and economic mechanism of the determinants activation of the regional development intensification in the conditions of digitalization. *Laplace em Revista (International)*, 7(3B), 168—178. (0,625 д. а.). <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173B1530> (дата звернення: 24.11.2024).

9. Кавецький В.В., Ратушняк О.Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9745> (дата звернення: 24.11.2024).

10. Даньків В.В. Вплив електронної комерції на ринок праці в контексті розвитку цифрової економіки. *Академічні візії*. 2022. Випуск 8—9. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6859604> (дата звернення: 24.11.2024).

11. Дубель М. Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 17—26. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.2> (дата звернення: 24.11.2024).

12. Ільченко В.М. Вплив краудфандингу на ефективний розвиток соціального підприємництва. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 64. С. 36—41. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5865> (дата звернення: 24.11.2024).

13. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г.. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022 р., № 3 (126). С. 104—109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16> (дата звернення: 24.11.2024).

14. Савченко В.А. Сучасні виклики та загрози цифровій трансформації компаній. *Сучасний захист інформації*. 2023, № 1 (53). С. 6—11. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.-2023.010001> (дата звернення: 24.11.2024).

15. Дудко В. Український фонд стартапів перезапускає грантову програму для "цивільних" проєктів на \$25 000—50 000. Два роки вона була заморожена. *Журнал Forbes Ukraine*. 26.02.2024. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-fond-startapiv-perezapuskae-grantovu-programu-dlya-tsivilnikh-proektiv-na-25-000-50-000-dva-roki-vona-bula-zamorozhena-cherez-viynu-26022024-19470> (дата звернення: 24.11.2024).

16. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. *Дія. Бізнес*. URL: <https://business.dia.gov.ua/> (дата звернення: 24.09.2024).

17. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України № 1667-IX від 15.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 24.11.2024).

References:

1. Chushenko, O.M. and Smerichevska, S.V. (2024), "Digital economy: modern global development trends", *Zbirnyk tez dopovidei V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy"* [Collection of abstracts of the V International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects"], Kyiv, Ukraine, pp. 199—200, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303879> (Accessed 25 Nov 2024).
2. Gupta, M. Alareeni, B. Akimova, L. Gupta, S. And Derhaliuk, M. (2021), "Application of Fuzzy Logic Data Analysis Method for Business Development", *Lecture Notes in Networks and Systems*, pp. 75—93, available at <https://ep3-nuwm.edu.ua/22253/> (Accessed 25 Nov 2024).
3. Us, H.O. and Koval, O.O. (2021), "Digital economy, its development and economic characteristics", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6 (1), pp. 70—72. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-12>
4. Popelo, O. Garafonova, O. Tulchynska, S. Derhaliuk, M. and Berezovskyi, D. (2021), "Functions of public management of the regional development in the conditions of digital transformation of economy", *Amazonia Investiga*, vol. 10 (43), pp. 49—58. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.43.07.5>.
5. Zub, P. and Kalach, H. (2021), "Digitization of business processes of industrial enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
6. Chere, O.H., Dashko, I.M., Bekhter, L.A. and Pidlisnyi, R.O. (2024), "Advantages and challenges of digitization of the economy of Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9 (1), pp. 131—135. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-21>
7. Oleshko, T.I., Kasianova, N. V. and Smerichevskyi, S.F. (2022), *Tsyfrova ekonomika [Digital economy]*, NAU, Kyiv, Ukraine, available at <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54129/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.pdf> (Accessed 25 Nov 2024).
8. Tulchynska, S. Derhaliuk, M. Kravchuk, N. Smerichevska, S. and Desiatov, T. (2021), "The organizational and economic mechanism of the determinants activation of the regional development intensification in the conditions of digitalization", *Laplace em Revista (International)*, vol. 7 (3B), pp. 168—178. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173B1530>.
9. Kavetskyi, V.V. and Ratushniak, O.H. (2021), "Modern management systems for production planning and organization", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9745> (Accessed 25 Nov 2024).
10. Dankiv, V.V. (2022), "The impact of e-commerce on the labor market in the context of the development of the digital economy", *Akademichni vizii*, pp. 8—9. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6859604>
11. Dubel, M. (2021), "Features of the development of digital platforms and their impact on the world economy", *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, vol. 7, pp. 17—26, available at: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.2>
12. Ilchenko, V.M. (2022), "The influence of crowdfunding on the effective development of social entrepreneurship", *Infrastruktura rynku*, vol. 64, pp. 36—41, available at: <http://biblio-umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5865> (Accessed 25 Nov 2024).
13. Yakovenko, Ya.Iu., Bilyk, M.Iu., Serbin, R.A. and Chumakova, A.H. (2020), "Digital transformation and new business models", *Derzhava ta rehiony*, vol. 3 (126), pp. 104—109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
14. Savchenko, V.A. (2023), "Modern challenges and threats to the digital transformation of companies", *Suchasnyi zakhyst informatsii*, vol. 1 (53), pp. 6—11. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2023.010001>
15. Dudko, V. (2024), "Ukrainian startup fund restarts the grant program for "civilian" projects for \$25,000-50,000. It was frozen for two years", *Forbes Ukraine*, available at: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-fond-startapiv-perezapuskagrantomu-programu-dlya-tsivilnikh-proektiv-na-25-000-50-000-dva-roki-vona-bula-zamorozhena-cherez-viynu-26022024-19470> (Accessed 25 Nov 2024).
16. Diia. Biznes (2024), "Assistance to entrepreneurs in the creation and development of business", available at: <https://business.diia.gov.ua/> (Accessed 25 Nov 2024).
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), *The Law of Ukraine "On stimulating the development of the digital economy in Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (Accessed 25 Nov 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

УДК 519.863:332.37:625.537

Г. І. Великоіваненко,

к. ф. м. н., професор, завідувач кафедри математичного моделювання та статистики,

ДВНЗ "Київський національний економічний університет, імені Вадима Гетьмана"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6326-3965>

О. В. Ткач,

к. е. н., доцент, доцент кафедри математичного моделювання та статистики,

ДВНЗ "Київський національний економічний університет, імені Вадима Гетьмана"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0028-8449>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.103

МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПРОТИЕРОЗІЙНОЇ МЕЛІОРАЦІЇ ҐРУНТІВ

G. Velykoivanenko,

PhD in Physics and Mathematics, Professor, Head of the Department of Mathematical Modeling and Statistics,

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

O. Tkach,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematical Modeling and Statistics,

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

THE MATHEMATICAL MODEL OF THE ECONOMIC PROCESSES OF ANTI-EROSION SOIL AMELIORATION

Збереження та покращення стану земельних ресурсів сприяє пом'якшенню наслідків зміни клімату. Тобто збереження родючості ґрунтів є важливою глобальною проблемою. Україна є важливою ланкою забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Землеробство є джерелом абсолютної доданої вартості. Воно повинно функціонувати за теорією фізіократів Ф.Кене, С.Подолінського, М.Руденка. Моделювання економічних процесів має ряд переваг. Високочартісні досліді з реальною системою можна попередньо проаналізувати у машинному експерименті на ЕОМ.

У статті запропоновано економіко-математичну модель оптимізації використання власних коштів, кредитів та державних інвестицій для збереження родючості ґрунту за рахунок протиерозійної меліорації. В якості критеріїв оптимізації використано максимізацію математичного сподівання товарної продукції, валового прибутку та рентабельності. Модель (4) — (17) можна включити до бази економіко-математичних моделей відповідних інформаційних систем. Вона може бути використана для імітації на ЕОМ економічних процесів протиерозійної меліорації.

Preservation and improvement of land resources contribute to mitigating the effects of climate change. Ukraine is an important link in ensuring global food security. The intensification of erosion processes is occurring over vast areas of the planet. Therefore, maintaining soil fertility is a significant global issue. In modern conditions, effective agricultural management should be based on a comprehensive analysis of its state and development trends. High-cost experiments with a real system can be preliminarily analyzed in a machine experiment on a computer. It is relatively easy to achieve multiple calculations, consideration, and evaluation of different management scenarios or system changes.

The agriculture is a source of absolute added value. It should operate according to the theory of physiocrats F. Quesnay, S. Podolinsky, and M. Rudenko. Significant capital investments are required for anti-erosion soil reclamation. Therefore, the article proposes an economic-mathematical model for optimizing the use of own funds, loans, and state investments to preserve soil fertility through anti-erosion reclamation. It should be noted that the indicators of the results of anti-erosion reclamation (yield increase, cost reduction, etc.) are formed under the influence of a number of uncontrollable factors (weather conditions, scientific and technological progress, supply and demand for agricultural products and raw materials).

An important issue in the mathematical modeling of investment processes for anti-erosion reclamation is the justification of optimization criteria. As optimization criteria for agricultural production, it is sufficient to use the maximization of the mathematical expectation of marketable products, gross profit, and profitability. Constraint (7) describes the process of performing reclamation work on eroded land plots. Each plot can be reclaimed within the planned period T . The model (4) — (17) can be included in the database of economic-mathematical models of relevant information systems. It can be used for computer simulation of economic processes of anti-erosion reclamation.

Ключові слова: глобальна продовольча безпека, математичне моделювання, економіко-математична модель, критерії оптимальності, максимізація приросту товарної продукції, інвестування, протиерозійна меліорація, збереження родючості ґрунтів.

Key words: global food security, mathematical modeling, economic mathematical model, optimization criteria, commodity production increase maximization, investment, anti-erosion amelioration, soil fertility preservation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Однією з цілей сталого розвитку, затвердженої на Генеральній Асамблеї ООН, є подолання голоду та розвиток сільського господарства. Збереження та покращення стану земельних ресурсів [1] сприятиме також пом'якшенню наслідків зміни клімату. Україна є важливою ланкою забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Завдяки підтримці світової спільноти ця діяльність продовжується за умов війни. Серед країн-отримувачів Алжир, Бангладеш, В'єтнам, Гана, Гвінея, Ефіопія, Єгипет, Індія, Індонезія, Ліван, Лівія, Малайзія, Марокко, Таїланд, Туніс, Філіппіни [15, с. 349—351].

В сучасних умовах ефективне управління сільським господарством повинно базуватись на усесторонньому аналізі стану та тенденцій його розвитку. Для цього необхідна обробка великого об'єму аналітичної, прогнозованої та іншої інформації, багатоваріантні розрахунки, створення всеохоплюючої бази даних, системи економіко-математичних моделей. Обґрунтований аналіз можливих альтернатив розвитку, вибір найбільш ефективних та стійких із них можливих на основі математичного моделювання.

Використання економіко-математичних моделей має ряд переваг. Високовартісні (а іноді й фатальні) дослідження з реальною системою можна попередньо проаналізувати у машинному експерименті на ЕОМ. Порівняно легко досягаються багатоваріантність розрахунків, розгляд та оцінка різних сценаріїв управління або зміни системи. Моделювання економічних

процесів вважається мистецтвом. З однієї сторони, використання методу математичного моделювання відкриває великі можливості, з іншої — реально існують відповідні труднощі (великі розміри економіко-математичних моделей, важкість їх реалізацій на ЕОМ, неадекватність тощо).

На доцільність використання математичного моделювання вказували всесвітньовідомі вчені. Широко відоме твердження філософа Е. Канта, що в кожному знанні стільки істини, скільки в ньому математики. Цікавими з цієї точки зору є роботи [10, 12], які практично стверджують, що Всесвіт створено за відповідними математичними законами. Більше того, пророк ХХ століття М. Руденко написав роботи [12], математичні результати якої як фізичні закони не заперечили навіть вчені-фізики АН СРСР, але надто дивувалися, що людина без відповідної освіти могла дослідити (вивести) такі складні залежності. Відомо, що М. Руденко продовжив дослідження С. Подолінського [10], відновив українську школу фізичної економіки, яку успішно розвивали Л. Лавруш, В. Шевчук, А. Корнійчук, В. Письмак та інші послідовники С. Подолінського.

Відмітимо, що в кінці ХІХ — на початку ХХ століття фізики, створивши математичну фізику, зробили "прорив" у цій науці. Саме цей факт повинен бути прикладом для економістів. Маємо досить розвинену економічну кібернетику, але надто мало вона використовується у практичній діяльності сучасного суспільства. Часто можна почути не тільки від практиків, а й від учених про недоцільність використання еконо-

мічної кібернетики, математичного моделювання. Однак їх застосування значно підвищує ефективність і точність планування керованих економічних систем.

У свою чергу землеробство є джерелом абсолютної доданої вартості. Воно повинно функціонувати за теорією фізіократів [10, 12]. Згідно з формулою прогресу М. Руденка умовно вироблена продукція протягом року має бути розділена таким чином: $\frac{2}{5}$ (у вигляді соломи і трави — для згодовування худобі ($\frac{1}{5}$) і для удобрення землі органікою ($\frac{1}{5}$), а $\frac{3}{5}$ у вигляді зерна — для споживання самими виробниками цієї продукції ($\frac{1}{5}$), працівниками промисловості ($\frac{1}{5}$) та задоволення потреб держави ($\frac{1}{5}$). Цей закон має строго виконуватися, бо будь-яке його порушення з метою одержання короткотермінової вигоди повертається для суспільства великими втратами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам раціонального використання ґрунтів України присвячені праці таких вчених: Шикла М., Гнатенко О., Петренко Л., Капштик М. [9], Медведєв В., Лактіонова Т. [7, 11], Дегодюк С. [5], Носко Б., Прістер Б., Лобода М. [4], Яцук І. [13, 14]. Математичному моделюванню економічних процесів сільськогосподарського виробництва присвячені праці Наконечно С., Савіної С. [8], Грицюка П., Бабич Т. [3], Кардаша В. [7], та ін. [17]. Питання збереження родючості ґрунтів за рахунок протиерозійної меліорації потребують подальших досліджень.

ЗВ'ЯЗОК ПРОБЛЕМИ ІЗ ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На початок 2020 р. площа суходолу України становила 60354,9 тис. га, в т.ч. площа сільськогосподарських угідь — 41310,9 тис. га, або 68,5% території країни [16, с. 127], рілля — 32727,3 тис. га [16, с. 225], це 79,3% угідь, або 54,2% території країни. Найвищий ступінь розораності сільськогосподарських угідь спостерігається в Херсонській області — 90,9% (62,5% території області) та Черкаській — 87,7% (60,9% території області). Найнижчі частки рілля у Закарпатській області — 44,4% (15,7% території області) та Львівській — 62,9% (36,4% території області) [13, с. 23]. Таким чином має місце високий рівень розораності угідь та території країни.

Площа сільськогосподарських угідь України, які зазнають впливу водної ерозії, становить 13,3 млн га (32,2% угідь, 22,0% території

країни), у тому числі 10,6 млн га ріллі [2]. Вітровій ерозії систематично піддаються понад 6 млн га (14,5% угідь, 9,9% території), а в роки з пиловими бурями — до 20 млн га (близько 50% площі степової зони нашої країни) [2]. У світі так само найбільший прояв серед процесів деградації ґрунтів мають водна та вітрова ерозія: 56% та 28% відповідно. Інтенсифікація ерозійних процесів має місце на величезних територіях планети. Тобто збереження родючості ґрунтів є важливою глобальною проблемою.

Виходячи з того, що за нормальних природних умов за 100 років утворюється менше 1 см ґрунту [9, с. 4], доведено, що попереджати ерозійні процеси суттєво ефективніше, ніж ліквідувати їх наслідки. Крім цього, забруднення поверхневих і підземних водних джерел продуктами ерозії ґрунтів та агрохімікатами перетворились на гостру національну проблему. Тобто проведення заходів щодо попередження ерозії або зниження її рівня призводить не лише до збереження ресурсу ґрунту, а й до поліпшення екологічного стану довкілля. Основні форми застосування протиерозійної меліорації визначаються ландшафтними та кліматичними умовами. Так для Степу поєднання лісозахисних смуг з плоскорізним обробітком ґрунту дозволяє суттєво знизити дефляційні процеси. Тобто для кожної еродованої ділянки обирається комплекс найбільш ефективних заходів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Для протиерозійної меліорації ґрунтів необхідні значні капіталовкладення. Однак сільськогосподарські виробники таких капіталів не мають. Тому без державної підтримки не обійтись. Відповідні проекти розробляються у Міністерстві аграрної політики та продовольства. Виділені державою інвестиції повинні бути використані раціонально. Тобто метою статті є розробка економіко-математичної моделі оптимізації використання власних коштів, кредитів та державних інвестицій для збереження родючості ґрунту за рахунок протиерозійної меліорації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Техніко-економічні процеси сільськогосподарського виробництва є неперервними та стохастичними, а тому для виявлення раціональних заходів з протиерозійної меліорації земельних ресурсів необхідно розробити відповідну стохастичну економіко-математичну модель. При цьому треба врахувати, що показни-

ки результатів протиерозійної меліорації (приріст урожайності, зниження собівартості тощо) формуються під дією ряду некерованих факторів (погодних умов, науково-технічного прогресу, попиту і пропозиції на сільськогосподарську продукцію і сировину). Отже, техніко-економічні показники залежать від випадкових величин θ ($\theta \in \Theta$). Для кожного на основі статистичної інформації або експертними методами встановлюють функції розподілу техніко-економічних показників. У випадку, коли неможливо побудувати неперервну функцію розподілу, використовують їх дискретні варіанти.

Важливою проблемою математичного моделювання процесів інвестування протиерозійної меліорації є обґрунтування критеріїв оптимізації. Дослідники приходять до висновку, що в якості критеріїв оптимізації сільськогосподарського виробництва достатньо використати максимізацію математичного сподівання товарної продукції, валового прибутку та рентабельності, яка визначається як відношення прибутку до собівартості. Нами використовується ці показники для приростів сільськогосподарської продукції та сировини від інвестування протиерозійної меліорації ґрунтів.

Нехай маємо L ($l=1,2,\dots,L$) — множина ерозійнонебезпечних ділянок, I ($i=1,2,\dots,I$) — кількість протиерозійних меліоративних заходів. Приріст продукції сільськогосподарських культур, отриманий в результаті протиерозійної меліорації ґрунтів розглядається як товарна продукція. Розрахуємо середньозважену величину виручки від реалізації приросту продукції K ($k=1,2,\dots,K$) сільськогосподарських культур сівозміни з 1 га, отриманої внаслідок меліорації l -ї еродованої ділянки I меліоративними заходами за формулою:

$$D_l(\theta) = \sum_{k=1}^K \sum_{i=1}^I \Delta U_{kl}^i(\theta) \cdot C_k^{(\theta)} \cdot q_k \quad (l \in L) \quad (1),$$

де $D_l(\theta)$ — середньозважена виручка від реалізації приросту продукції K сільськогосподарських культур сівозміни з 1 га, отриманої за рахунок збереження ґрунту l -ї ділянки, грн,

$\Delta U_{kl}^i(\theta)$ — приріст урожайності k -ї сільськогосподарської культури внаслідок застосування i -го способу ґрунтозберігаючої меліорації l -ї ділянки, тонн/га;

$C_k^{(\theta)}$ — ціна 1 тонни продукції, отриманої в результаті реалізації k -ї сільськогосподарської культури, грн/т;

q_k — питома вага площі посіву k -ї сільськогосподарської культури в структурі посівних площ.

Повний обсяг витрат на 1 га ріллі l -ї ділянки на протиерозійну меліорацію, обробку та реалізацію отриманого приросту урожаю розрахуємо наступним чином:

$$W_l(\theta) = C_l(\theta) + 3_l(\theta) \cdot T \quad (l \in L) \quad (2),$$

де $W_l(\theta)$ — повний обсяг витрат на 1 га ріллі l -ї ділянки на протиерозійну меліорацію, обробку та реалізацію отриманого приросту продукції K сільськогосподарських культур, грн;

$C_l(\theta)$ — вартість протиерозійної меліорації 1 га ріллі l -ї ділянки I необхідними способами, грн;

$$C_l(\theta) = \sum_{i=1}^I b_{li}(\theta) \quad (l \in L) \quad (3),$$

де $b_{li}(\theta)$ — вартість меліорації 1 га ріллі l -ї ділянки i -м способом, грн;

T — плановий період експлуатації протиерозійних укріплень, споруд, дренажів, насаджень тощо, років;

$3_l(\theta)$ — середньозважений обсяг витрат на обробку та реалізацію приросту продукції K сільськогосподарських культур з 1 га ріллі, отриманого внаслідок меліорації l -ї ділянки, грн.

Позначимо через X_{lt} — площу l -ої ділянки, яка буде меліорована у t -у році, ($t \in T$). Вона даватиме віддачу T років. Наприклад, площі l -х ділянок, оброблені на початку T -го року, дають продукцію наприкінці цього ж року та ще $(T-1)$ років. Нехай роки післямеліоративного періоду позначимо через ν , ($\nu \in N$). Тоді $S_{l\nu}$ — площа l -ї ділянки, для якої в ν -му році дія меліорації закінчилась.

В якості критеріїв оптимальності використаємо показники приросту товарної продукції, прибутку та рентабельності. Отже, маємо:

1) максимізація приросту товарної продукції:

$$Z_1 = M \left(\sum_{t=1}^T \left(\sum_{l=1}^L \sum_{r=1}^t D_l(\theta) X_{lr} \right) + \sum_{\nu=1}^N \left(\sum_{l=1}^L \sum_{q=1}^{\nu} D_l(\theta) \left(\sum_{t=1}^T X_{lt} - S_{lq} \right) \right) \right) \quad (4),$$

2) максимізація прибутку від реалізації приросту продукції:

$$Z_2 = M \left(\sum_{t=1}^T \left(\sum_{l=1}^L \sum_{r=1}^t (D_l(\theta) - W_l(\theta)) X_{lr} - d_{1t}(\theta) - d_{3t}(\theta) \right) + \sum_{v=1}^N \left(\sum_{l=1}^L \sum_{q=1}^v (D_l(\theta) - W_l(\theta)) \left(\sum_{t=1}^T X_{lt} - S_{lq} \right) \right) \right) \quad (5),$$

де $d_{1t}(\theta)$ — оплата відсотків за кредит, грн;

$d_{3t}(\theta)$ — повернення частини кредиту, грн.

3) максимізація рентабельності:

$$Z_3 = M \left(\frac{Z_2}{\sum_{t=1}^T \left(\sum_{l=1}^L \sum_{r=1}^t W_l(\theta) X_{lr} + d_{1t}(\theta) + d_{2t}(\theta) + d_{3t}(\theta) \right) \right) \quad (6),$$

де $d_{2t}(\theta)$ — обсяг реінвестування, грн.

Обмеження:

1. По площі ділянок, які потребують протиерозійної меліорації:

$$\sum_{t=1}^T X_{lt} \leq X_l \quad (l \in L) \quad (7),$$

де X_l — площа l -ї еродованої ділянки.

2. По вартості здійснення меліоративних заходів у t -му році:

$$P \left\{ \theta : \sum_{l=1}^L C_l(\theta) X_{lt} \leq A_t(\theta) \right\} \geq \alpha_t \quad (t \in T) \quad (8),$$

де $A_t(\theta)$ — планова собівартість меліоративних заходів у t -у році;

α_t — імовірність виконання відповідних нерівностей.

3. По забезпеченню протиерозійної меліорації грошовими коштами:

$$P \left\{ \theta : C_l(\theta) X_{lt} \leq V_t(\theta) + V_0(\theta) \right\} \geq \alpha_t \quad (t \in T) \quad (9),$$

де $V_t(\theta)$ — обсяг кредиту, взятого на проведення меліорації, грн;

$V_0(\theta)$ — власні кошти господарства, грн.

4. По грошових доходах t -го року:

$$P \left\{ \theta : \sum_{l=1}^L \sum_{r=1}^t (D_l(\theta) - W_l(\theta)) X_{lr} + d_{4,t-1}^{(\theta)} \geq \Pi_t \right\} \geq \alpha_t \quad (t \in T) \quad (10),$$

де Π_t — плановий дохід у t -у році, отриманий внаслідок протиерозійної меліорації;

$d_{4,t-1}^{(\theta)}$ — залишок коштів попереднього року.

5. По розподілу грошового доходу:

$$P \left\{ \theta : \Pi_t \geq d_{1t}^{(\theta)} + d_{2t}^{(\theta)} + d_{3t}^{(\theta)} + d_{4t}^{(\theta)} \right\} \geq \alpha_t \quad (t \in T) \quad (11),$$

де $d_{4t}^{(\theta)}$ — залишок коштів поточного року.

6. По оплаті відсотків за кредит:

$$P \left\{ \theta : d_{1t}^{(\theta)} \geq \beta V_t(\theta) \right\} \geq \alpha_t \quad (t \in T) \quad (12),$$

де β — відсоток за наданий кредит.

7. По реінвестуванню протиерозійної меліорації:

$$P \left\{ \theta : V_t(\theta) + d_{2t}^{(\theta)} \geq C_l(\theta) A_t^{(\theta)} \right\} \geq \alpha_t \quad (t \in T) \quad (13),$$

8. По поверненню частини кредиту:

$$P \left\{ \theta : V_{t+1}^{(\theta)} \geq V_t^{(\theta)} - d_{3t}^{(\theta)} \right\} \geq \alpha_t \quad (t \in T) \quad (14),$$

9. По грошових доходах v -го року:

$$P \left\{ \theta : \sum_{l=1}^L \sum_{q=1}^v (D_l(\theta) - W_l(\theta)) \left(\sum_{t=1}^T X_{lt} - S_{lq} \right) + d_{4,v-1}^{(\theta)} \geq \Pi_v \right\} \geq \alpha_v \quad (15),$$

де Π_v — грошовий дохід v -го року, отриманий внаслідок протиерозійної меліорації, грн;

$d_{4,v-1}^{(\theta)}$ — залишок грошових коштів попереднього року;

α_v — імовірність виконання відповідних нерівностей v -го року.

10. По руху грошових коштів післямеліоративного періоду:

$$P \left\{ \theta : \Pi_v \geq d_{4,v-1}^{(\theta)} + d_{4v}^{(\theta)} \right\} \geq \alpha_v \quad (v \in N) \quad (16),$$

де $d_{4v}^{(\theta)}$ — залишок грошових коштів v -го року.

11. Умови невід'ємності змінних:

$$X_{lt} \geq 0; \quad S_{lv} \geq 0 \quad (l \in L; \quad t \in T; \quad v \in N) \quad (17).$$

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Застосування математичного моделювання значно підвищує якість планування функціонування та розвитку економічних сільськогосподарських систем. Модель (4) — (17) можна включити до бази економіко-математичних моделей відповідних інформаційних систем. Вона може бути використана для імітації на ЕОМ економічних процесів протиерозійної меліорації. Проведення багатоваріантних розрахунків за різних обсягів наявних коштів уможливить вибір оптимального (раціонального) плану розвитку керованої системи. Критерії оптимальності (4) — (6) з обмеженнями (7) — (17) є економіко-математичною моделлю використання власних, позичених і державних коштів для збереження родючості ґрунтів за рахунок протиерозійної меліорації.

Обмеження (7) описує процес виконання робіт по меліорації еродованих ділянок землі. Кожна ділянка може бути меліорованою за плановий період T .

В якості критерію оптимальності вибрано максимізацію приросту товарної продукції (4). Такий підхід доцільний, оскільки населення країни ще не повністю забезпечене продуктами харчування. Раціонально також використовувати як критерій оптимальності максимізацію прибутку (5), який є джерелом реінвестування.

Література:

1. Указ Президента України № 722/2019 "Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року" <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

2. Відтворення родючості ґрунтів у ґрунтозахисному землеробстві: Наук. монографія / М. К. Шикуча, С. С. Антоненко, В. О. Андрієнко та ін. К.: Оранта. 1998. 678 с.

3. Грицюк П. М., Бабич Т. Ю. Геоінформаційні системи і технології: навч. посібник / П. М. Грицюк, Т. Ю. Бабич. Рівне: НУВГП, 2014. 239 с.

4. Довідник з агрохімічного та агроекологічного стану ґрунтів / Б. С. Носко, Б. С. Прістер, М. В. Лобода та ін. / За ред. Б. С. Носка, Б. С. Прістера, М. В. Лободи. К.: Урожай, 1994. 334 с.

5. Ефективність застосування відновлюваних місцевих ресурсів за органічного землеробства: науково-методичні рекомендації. / Дегодук С. Е. та ін. Вінниця: ТОВ "ТВОРИ", 2020. 48 с.

6. Земельні ресурси України / За ред. В. В. Медведєва, Т. М. Лактіонової. К.: Аграрна наука, 1998. 150 с.

7. Кардаш В. А. Економіка оптимального погодного ризику в АПК. М.: ВО "Агропром-видат", 1989. 162 с.

8. Наконечний С. І., Савіна С. С. Погодний ризик АПК: адаптивне моделювання, економічне зростання та прогнозування. К.: ДЕМІУР, 1998. 186 с.

9. Охорона ґрунтів: Навч. посібник / М. К. Шикуча, О. Ф. Гнатенко, Л. Р. Петренко, М. В. Капшик. К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. 398 с.

10. Подолинський С. А. Вибрані твори / Упоряд.: Л. Я. Корнійчук. К.: КНЕУ, 2000. 328 с.

11. Родючість ґрунтів: моніторинг і управління / За ред. В. В. Медведєва. К.: Урожай, 1992. 245 с.

12. Руденко М. Д. Енергія прогресу: Нариси з фізичної економії. К.: Молодь, 1998. 528 с.

13. Періодична доповідь про стан ґрунтів на землях сільськогосподарського призначення України. К.: ДУ "Інститут охорони ґрунтів України". 2020. 207 с.

14. Наукові дослідження з моніторингу та обстеження сільськогосподарських угідь України за результатами Х туру (2011-2015 рр.). / За ред. І. П. Яцука. К.: ДУ "Інститут охорони ґрунтів України". 2018. 64 с.

15. Статистичний щорічник України за 2021 рік. / за ред. І. І. Вернера. К.: Державна служба статистики України. 2022. 444 с.

16. Статистичний щорічник України за 2022 рік. / за ред. І. І. Вернера. К.: Державна служба статистики України. 2023. 383 с.

17. Ткач О. В. Ефективність інвестування протиерозійної меліорації ґрунтів за позичені кошти. // Ефективна економіка. 2023. № 5. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.51>

References:

1. President of Ukraine (2019), Decree "About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (Accessed 25 Nov 2024).

2. Shykula, M.K. Antonets', S.S. and Andriienko, V.O. (1998), Vidtvorennia rodiuchosti gruntiv u gruntozakhysnomu zemlerobstvi [Reproduction of soil fertility in soil protection agriculture], Oranta, Kyiv, Ukraine.

3. Hrytsiuk, P.M. and Babych, T.Yu. (2014), Heoinformatsijni systemy i tekhnolohii [Geoinformation systems and technologies], NUVHP, Rivne, Ukraine.

4. Nosko, B.S. Prister, B.S. and Loboda, M.V. (1994), Dovidnyk z ahrokhimichnoho ta ahroekolohichnoho stanu gruntiv [Directory on agrochemical and agroecological state of soils], Urozhaj, Kyiv, Ukraine.

5. Dehodiuk, S.E. (2020), Efektyvnist' zastovsuvannya vidnovliuvanykh mistsevykh resursiv za orhanichnoho zemlerobstva: naukovo-metodychni rekomendatsii [Effectiveness of the use of renewable local resources in organic farming: scientific and methodological recommendations], TOV "TVORY", Vinnytsia, Ukraine.

6. Miedviedieva, V.V. and Laktionovoi, T.M. (1998), Zemel'ni resursy Ukrainy [Land resources of Ukraine], Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine.

7. Kardash, V.A. (1989), Ekonomika optymal'nogo pohodnoho ryzyku v APK [Economics of optimal weather risk in agro-industrial complex], VO "Ahropromvydat", Moscow, Russia.

8. Nakonechnyj, S.I. and Savina, S.S. (1998), Pohodnyj ryzyk APK: adaptivne modeliuvannya, ekonomichne zrostannya ta prohnouzuvannya [Weather risk of agro-industrial complex: adaptive modeling, economic growth and forecasting], DEMIUR, Kyiv, Ukraine.

9. Shykula, M.K. Hnatenko, O.F. Petrenko, L.R. and Kapshtyk, M.V. (2001), Okhорona gruntiv [Soil protection], Znannia KOO, Kyiv, Ukraine.

10. Podolyns'kyj, S.A. (2000), Vybrani tvory [Selected works], KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Miedviediev, V.V. (1992), Rodiuchist' gruntiv: monitorynh i upravlinnia [Soil fertility: monitoring and management], Urozhaj, Kyiv, Ukraine.

12. Rudenko, M.D. (1998), Enerhiia prohresu: Narysy z fizychnoi ekonomii [Energy of progress: Essays on physical economy], Molod', Kyiv, Ukraine.

13. Instytut okhорony gruntiv (2020), Periodychna dopovid' pro stan gruntiv na zemliakh sil's'kohospodars'koho pryznachennia Ukrainy [Periodic report on the state of soils on agricultural lands of Ukraine], DU "Instytut okhорony gruntiv Ukrainy", Kyiv, Ukraine.

14. Yatsuk, I.P. (2018), Naukovi doslidzhennia z monitorynhu ta obstezhennia sil's'kohospodars'kykh uhid' Ukrainy za rezul'tatamy X turu (2011—2015 rr.) [Scientific research on monitoring and survey of agricultural lands of Ukraine based on the results of the 10th round (2011—2015)], DU "Instytut okhорony gruntiv Ukrainy", Kyiv, Ukraine.

15. Verner, I.I. (2022), Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2021 [Statistical Yearbook of Ukraine for 2021], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

16. Verner, I.I. (2023), Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2021 [Statistical Yearbook of Ukraine for 2021], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

17. Tkach, O.V. (2018), "The anti-erosion amelioration's own investment efficiency research", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6362> (Accessed 25 Nov 2024). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.51>

Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 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 331.101.38:331.2

Г. І. Тибінка,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>
Т. Р. Кузь,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2224-360X>
Д. Ю. Бобров,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7414-028X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.110

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ

Н. Tybinka,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
T. Kuzj,
Ivan Franko National University of Lviv
D. Bobrov,
Ivan Franko National University of Lviv

IMPLEMENTATION OF PROGRAMS OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF CULTURAL COMPETENCE OF EMPLOYEES OF A MODERN COMPANY

Актуальність теми кроскультурного управління сьогодні спричинена глобалізаційними процесами, які, на нашу думку, посилюють взаємодію між сучасними компаніями із різних країн світу та різних культур. У сучасному бізнес-середовищі культурні розбіжності, на наш погляд, сьогодні є бар'єром, але, водночас, і одним із основних чинників безпосереднього успіху функціонування сучасних міжнародних компаній. На наш погляд, управління культурними розбіжностями дуже впливає сьогодні на ефективність безпосередньої взаємодії між співробітниками, сприяє зниженню числа конфліктів, сприяє підвищенню продуктивності. Знання, розуміння специфіки різних світових культур дає можливість міжнародним компаніям сьогодні забезпечувати власні конкурентні переваги дає можливість міжнародним компаніям ефективно адаптувати власні стратегії сьогодні до нових ринків.

Зважаючи на те, що між різними країнами світу економічні зв'язки сьогодні постійно посилюються, керівники міжнародних компаній повинні, на нашу думку, мати теоретичні знання, володіти практичними навичками кроскультурного управління для забезпечення реалізації встановлених стратегічних цілей. Культура чинить значний вплив, на наш погляд, на затвердження управлінських рішень, на комунікації сучасних компаній, структуру роботи сучасних компаній, а це, в свою чергу, робить дослідження даного питання дуже актуальним. Використання сьогодні ефективних моделей кроскультурного управління, на наш погляд, допомагає запобігати ризикам, пов'язаних власне із культурними бар'єрами, активно сприяє формуванню міжнародних відносин на постійній основі.

The relevance of the topic of cross-cultural management today is caused by globalization processes, which, in our opinion, strengthen the interaction between modern companies from different countries of the world and different cultures. In the modern business environment, cultural differences, in our opinion, are today a barrier, but, at the same time, one of the main factors of the immediate success of the functioning of modern international companies. In our opinion, the management of cultural differences today greatly affects the effectiveness of direct interaction between employees, helps reduce the number of conflicts, and improves productivity. Knowledge and understanding of the specifics of different world cultures enables international companies today to ensure their own competitive advantages and enables international companies to effectively adapt their own strategies to new markets today.

Taking into account the fact that economic ties between different countries of the world are constantly strengthening today, managers of international companies should, in our opinion, have theoretical knowledge and practical skills of cross-cultural management to ensure the implementation of established strategic goals. Culture has a significant influence, in our opinion, on the approval of management decisions, on the communications of modern companies, the structure of the work of modern companies, and this, in turn, makes the study of this issue very relevant. The use of effective models of cross-cultural management today, in our opinion, helps prevent risks associated with cultural barriers and actively contributes to the formation of international relations on a permanent basis.

The study of issues of cross-cultural management is in the center of constant attention of modern economic science. Today, we interpret the activation of the introduction of cross-cultural management as the most effective mechanism of permanent changes in the social and economic sphere. We consider cross-cultural management as the foundation of the overall functioning of modern international companies. Today, in our opinion, the questions of a comprehensive study of the positive and negative aspects of cross-cultural management, the influence of the cross-cultural approach on the functioning of modern international companies as a whole, and the formation and implementation of measures to improve cross-cultural management remain relevant.

Many domestic and foreign scientists and practitioners were engaged in the study of issues related to the cultures of different countries of the world, including the following: Pochebut L., Dahl S., Shein E., Rogach O. I. [1], Stefanenko T., Oberg K., Lysgaard S., Yanieva D. D. [2], Lyvytskyi S., Ward C., Nakonechna A. [3] and many other researchers. However, the complex processes of modern economic conditions, in our opinion, necessitate the deepening of theoretical and practical knowledge, abilities, and skills regarding cross-cultural management.

In view of this, the key purpose of the scientific article is research, analysis, and improvement of cross-cultural approach strategies in modern international companies to increase the effectiveness of their future application and improvement in modern Ukrainian companies.

In the process of scientific research, we applied theoretical and empirical methods of knowledge, which include the following, respectively: generalization, comparison, analysis of scientific sources, synthesis of results, classification, systematization of information, as well as analysis of practical cases, methods of interviewing, questionnaires, observation.

Ключові слова: культура, кроскультурний менеджмент, міжнародна компанія, навчання, культурна компетентність.

Key words: culture, cross-cultural management, international company, training, cultural competence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Вивчення питань кроскультурного управління перебуває в центрі постійної уваги сучасної економічної науки. Активізацію введення кроскультурного управління трактуємо сьогодні як найдієвіший механізм постійних змін соціально-економічної галузі. Кроскультурне управління розглядаємо як фундамент процесу функціонування в цілому сучасних міжнародних компаній. Сьогодні актуальними залишаються питання, на наш погляд, комплексного дослідження позитивних та негативних сторін кроскультурного управління, впливу, який здійснює кроскультурний підхід на функціонування в цілому сучасних міжнародних компаній, формування та запровадження заходів покращення кроскультурного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питань, пов'язаних із культурою різних країн світу займалося багато вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, до

яких відносимо наступних: Почебут Л., Dahl S., Шейн Є., Рогач О. І. [1], Стефаненко Т., Oberg K., Lysgaard S., Янієва Д. Д. [2], Ливицький С., Ward C., Наконечна А. [3] та багато інших дослідників. Проте, складні процеси сучасних умов господарювання, на нашу думку, зумовлюють необхідність поглиблення теоретико-практичних знань, вмінь, навиків щодо кроскультурного управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

З огляду на це, ключова мета наукової статті — це дослідження, аналіз, вдосконалення стратегій кроскультурного підходу у сучасних міжнародних компаніях для підвищення ефективності їх майбутнього застосування та вдосконалення у сучасних компаніях України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі наукового дослідження нами застосовано теоретичні та емпіричні методи пізнання, до яких відносимо відповідно наступні: узагальнення, порівняння, аналіз наукових джерел, синтез результатів, класифіка-

Таблиця 1. Пріоритетні цілі програм навчання культурної компетентності

Цілі	Характеристика	Бажані результати	Методи реалізації
Удосконалення міжкультурної комунікації	Розвиток навичок спілкування з особами із різноманітних культур	Зниження кількості помилок комунікацій	Семінари, тренінги, рольові ігри
Покращення культурної обізнаності	Поглиблення знань відносно норми різних держав, культурних особливостей	Зростання рівня толерантності, рівня взаєморозуміння	Культурні обміни, вебінари, лекції
Розвиток навичок адаптування	Отримання навичок успішної адаптації до нових культурних умов	Удосконалення адаптування нових працівників	Адаптаційні програми, інтерактивні тренінги

Джерело: розроблено автором.

ція, систематизація інформації, а також аналіз практичних кейсів, методи інтерв'ювання, анкетування, спостереження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У глобальному бізнес-середовищі станом на сьогодні культурна компетентність, на нашу думку, є ключовим аспектом успішного функціонування сучасних компаній. Введення програм навчання та програм розвитку культурної компетентності сьогодні для персоналу сучасних компаній допомагає збільшити ефективність комунікації, сприяти становленню інтегрованого робочого середовища, уникнути культурних непорозумінь.

Першим етапом введення програм навчання культурної компетентності, на нашу думку, є окреслення основних цілей останніх. Кожна програма має містити чітке усвідомлення того, яких результатів необхідно досягти, як це, в свою чергу, вплине на ефективність команди в цілому. Удосконалення міжкультурної комунікації дає можливість знизити кількість конфліктів, непорозумінь, що повинно відповідно позитивно вплинути на загальну продуктивність роботи. Підвищення культурної обізнаності, на наш погляд, допомагає персоналу краще розуміти, більше поважати культурні розбіжності, що, сприяє, в свою чергу, становленню гармонійнішого робочого середовища. Розвиток безпосередніх навичок адаптації дає можливість персоналу пристосовуватися оперативніше до нових культурних умов, а це є надзвичайно важливим, ми вважаємо, для сучасних міжнародних компаній (табл. 1).

Кожний із вказаних цілей належить важливу роль, на наш погляд, у становленні культурної компетентності персоналу. Розробка програми, яка містить усі перелічені складові, дозволяє забезпечити відповідно комплексний підхід до навчання, комплексний підхід до роз-

витку, що, в свою чергу, веде до зростання ефективності команди загалом і зниження культурних бар'єрів. З метою досягнення успіху, ми вважаємо, доцільно застосовувати різні методи навчання відповідно до специфічних потреб сучасної компанії та персоналу останньої.

Вибір власне формату навчальних програм, на наш погляд, особливо важливий також для ефективного здійснення кроскультурного навчання. Вебінари відповідно забезпечують доступність, зручність, а це перевага для сучасних компаній, яким притаманний міжнародний розподіл персоналу. Семінари дозволяють відповідно взаємодіяти безпосередньо із експертами, а також одержувати практичний досвід. Рольові ігри відповідно забезпечують можливість використання у реальних ситуаціях знань, що, в свою чергу, допомагає засвоїти матеріал краще. Культурні обміни сьогодні дозволяють одержати безпосередній досвід роботи власне в іншій культурі, проте реалізація культурних обмінів може бути витратною і складною (табл. 2).

Кожен відображений вище формат має свої позитивні та негативні сторони, які необхідно відповідно враховувати при формуванні програми навчання. Для забезпечення максимального ефекту радимо застосовувати поєднання різних форматів, що, в свою чергу, дозволить забезпечити теоретичне і практичне навчання, дозволить адаптувати до специфічних потреб персоналу компанії зокрема і сучасної компанії загалом програми навчання.

Оцінювання ефективності програм навчання, на наше переконання, буде надзвичайно важливим також для розуміння впливу програм навчання на розвиток культурної компетентності. На нашу думку, опитування персоналу дозволяє одержати безпосередній зворотний зв'язок, а це відповідно допомагає визначити

Таблиця 2. Формати навчальних програм

Формат	Характеристика	Позитивні сторони	Недгативні сторони
Вебінар	онлайн-навчання, можлива участь із якого-небудь місця	можливість для глобальної аудиторії, доступність	менш інтерактивний
Семінар	очні навчальні заходи, участь експертів	безпосередній контакт, можливість практичного навчання	обмежена доступність, витрати на організацію
Рольова гра	інтерактивні сесії з метою культурної комунікації на практиці	підвищення участі, розвиток навичок власне у реальних ситуаціях	більше ресурсів, часу
Культурний обмін	програми обміну з персоналом із різних держав	безпосередній досвід, поглиблення практичних знань	потреба в організації, високі витрати

Джерело: розроблено автором.

слабкі і сильні сторони програми навчання. Тестування дозволяє відповідно виміряти навички, знання, одержані під час навчання. Аналізування продуктивності відповідно допомагає усвідомити, який вплив чинило навчання на результати роботи компанії. Спостереження забезпечує відповідно детальну оцінку використання у практичних ситуаціях знань.

Ефективне оцінювання навчальних програм, ми вважаємо, потребує комплексного підходу сьогодні, що передбачає якісні і кількісні методи. Поєднання різних методик, в свою чергу, дозволяє одержати повну картину ефективності власне програми навчання, окреслити області, які потребують удосконалення. Важливо також використовувати результати оцінювання з метою покращення програм навчання, адаптації програм навчання до потреб сучасної компанії, які постійно змінюються.

З метою забезпечення ефективного навчання, на наш погляд, важливо також розробити сьогодні різні навчальні матеріали. Письмові посібники сьогодні забезпечують можливість відповідно самостійного вивчення інформації, що, в свою чергу, корисно для тих працівників, які віддають перевагу читанню. Відео-уроки дають можливість представити матеріал візуально, що буде корисним відповідно для вивчення складних концепцій. Інтерактивні модулі дозволяють використовувати знання на практиці, що підвищує відповідно ефективність навчання. Кейс-стаді дають можливість вивчати реальні ситуації, а також використовувати на практиці теорію.

Вибір типу матеріалів навчання залежить від вподобань, потреб учасників навчання, залежить від ресурсів, які є доступними для розробки. Поєднання різноманітних типів матеріалів дає можливість забезпечити різноманітні стилі безпосереднього навчання, дозволяє підвищити ефективність навчального процесу загалом.

Процес введення програм культурної компетентності, на наше переконання, містить кілька ключових стадій. Оцінювання потреб дозволяє відповідно усвідомити культурні специфічні питання, дозволяє окреслити найважливіші аспекти навчання. Формування програми передбачає формування навчальних матеріалів, передбачає вибір для передачі знань найбільш підходящих форматів. Запуск програми містить початок навчального процесу, організацію навчальних заходів. Моніторинг і корекція навчання відповідно забезпечують постійне покращення програми на базі одержаного зворотного зв'язку.

Ефективне введення програм культурної компетентності, на нашу думку, потребує сьогодні систематичного підходу, потребує постійного моніторингу. Важливо систематично оцінювати потреби, забезпечувати успішний запуск програм, розробляти якісні навчальні матеріали, вчасно коригувати програму відповідно до одержаних результатів. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє створити, в свою чергу, гнучку, ефективну програму відповідно до потреб персоналу сучасної компанії зокрема та потреб сучасно компанії загалом.

Досвід великих сучасних компаній, ми вважаємо, може бути корисним орієнтиром введення власних програм безпосередньо культурної компетентності. Google, наприклад, ввела глобальну програму компетентності, що відповідно удосконалила комунікацію безпосередньо у міжнародних командах. IBM здійснила навчання безпосередньо із культурної інтелігенції, а це дозволило, в свою чергу, збільшити продуктивність безпосередньо у мультикультурних групах. Microsoft свого часу організувала майстер-класи безпосередньо із міжкультурної комунікації, а це допомогло, в свою чергу, знизити конфлікти на робочому місці.

В процесі формування власних програм культурної компетентності, на нашу думку, необхідно використовувати ефективні приклади відповідного досвіду інших сучасних компаній. Важливо враховувати при цьому, що кожна окрема програма повинна бути адаптована, на нашу думку, до специфічних потреб сучасної компанії, контексту сучасної компанії. Використання різних методів навчання, залучення експертів, на нашу думку, сприяє досягненню дуже високих результатів.

Керівництву належить ключова роль, на наше переконання, у введенні програм культурної компетентності. У сучасних компаніях підтримка, а також заохочення зі сторони керівництва можуть, в свою чергу, значно збільшити зацікавленість персоналу, участь персоналу у навчанні. Окреслення пріоритетів дозволяє, в свою чергу, інтегрувати в корпоративну культуру культурну компетентність. Контроль та нагляд забезпечують, ми вважаємо, відповідність програми встановленим цілям. Безпосередня участь у навчанні апарату управління підвищує також відповідно мотивацію персоналу і відображає важливість програми культурної компетентності.

Активна участь зі сторони керівництва, підтримка зі сторони керівництва, на наше переконання, є критично важливими сьогодні для успішного введення програм культурної компетентності. Керівники сьогодні мають через конкретні дії показувати свою підтримку, забезпечувати за процесом навчання належний контроль, що, в свою чергу, допомагає становленню позитивної атмосфери, а також сприяє відповідно реалізації цілей навчання.

Зміст навчальних модулів має містити ключові теми, які відповідно забезпечують всестороннє розуміння безпосередньо культурної компетентності. На наш погляд, модулі мають бути структуровані таким чином, щоб кожен із них містив важливі аспекти теми. Сьогодні основи культурної компетентності формують загальне розуміння про концепції та терміни. Модуль безпосередньо із міжкультурної комунікації відповідно вчить успішні техніки спілкування, безпосередньо модуль із культурних відмінностей вивчає специфіку різноманітних культур. Практичні кейси відповідно дозволяють застосувати на практиці теорію.

Правильна структура власне навчальних модулів, в свою чергу, забезпечує, на наш погляд, цілковите охоплення тематики культурної компетентності та відповідно дає можливість учасникам освоїти ефективно потрібні

навички та знання. Детально розроблені модулі, які містять чітко окреслені цілі, чітке визначення тривалості навчання, сприяють, в свою чергу, досягненню ефективних результатів, а також забезпечують відповідно використання одержаних знань на практиці.

ВИСНОВКИ

Таким чином, робимо висновок, що культурна компетентність становить вагомий вплив безпосередньо на ефективність бізнесу, а також на результати бізнесу загалом. На наш погляд, важливо враховувати при цьому як позитивні потенційні наслідки, так і негативні потенційні наслідки. Постійне покращення, постійна адаптація безпосередньо програми культурної компетентності, ми вважаємо, можуть допомогти максимізувати сьогодні позитивні результати, можуть допомогти зменшити потенційні негативні наслідки.

Література:

1. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія. Київ: "Видавництво "Центр учбової літератури". 2020. 368 с.
2. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. Харків. 2024. 275 с.
3. Наконечна А. Впровадження крос-культурних знань в HR процеси з метою підвищення ефективності організацій з інтернаціональним колективом на прикладі нідерландських компаній: посіб. Львів: УКУ. 2022. 41 с.

References:

1. Rogach, O. (2020), *Bahatonatsional'ni pidpryyemstva ta hlobal'na ekonomika* [Multinational enterprises and global economy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Yanieva, D. (2024), *Formuvannya mekhanizmiv motyvatsiynoho vplyvu v systemi orhanizatsiynoyi kul'tury* [I Formation of mechanisms of motivational influence in the system of organizational culture of the enterprise], Kharkiv, Ukraine.
 3. Nakonechna, A. (2022), *Vprovadzhennya kros-kul'turnykh znan' v HR protsesy z metoyu pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiy z internatsional'nym kolektyvom na prykladi niderlands'kykh kompaniy* [Implementation of cross-cultural knowledge in HR processes in order to increase the efficiency of organizations with an international team on the example of Dutch companies], UKU, Lviv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.*

УДК 339.138

І. О. Терещенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5176-6522>

О. Е. Гринь,

здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2456-7099>

М. С. Уткін,

здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5217-4107>

О. Ю. Артеменко,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4531-0545>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.115

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК В КРИЗОВИХ УМОВАХ

I. Tereshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava

O. Hryn,

Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava

M. Utkin,

Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava

O. Artemenko,

Postgraduate student, Poltava State Agrarian University, Poltava

PECULIARITIES OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE FORMATION OF COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

У статті висвітлено значення маркетингових комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу (АПК) в умовах глобальних економічних та політичних криз. Акцентовано увагу на викликах, з якими стикаються підприємства АПК, таких як зміни поведінки споживачів, обмеженість ресурсів, економічна нестабільність та порушення логістичних ланцюгів. Встановлено, що маркетингові комунікації сприяють адаптації до ринкових змін, формуванню довіри споживачів і партнерів, а також підвищенню ефективності продажів. У статті обґрунтовано важливість інтегрованого підходу до використання маркетингових комунікацій, який передбачає використання традиційних та цифрових інструментів. Проаналізовано роль реклами, PR, соціальних мереж, електронної пошти, маркетингу та онлайн-торгових майданчиків у побудові ефективної стратегії взаємодії з цільовою аудиторією. Окрему увагу приділено цифровим технологіям, таким як аналітичні платформи, автоматизація маркетингових процесів і використання контекстної реклами, які дозволяють підприємствам оптимізувати ресурси та досягти широкого охоплення аудиторії.

Досліджено особливості формування конкурентної переваги агропромислових підприємств через просування інноваційних продуктів та акцент на соціальній відповідальності. Зазначено, що екологічна спрямованість, прозорість виробництва та локалізація маркетингових зусиль зміцнюють зв'язок зі споживачами та підтримують позитивний імідж підприємства. Висновки дослідження демонструють необхідність гнучкого підходу до побудови маркетингових стратегій у кризових умовах. Підприємствам АПК рекомендовано орієнтуватися на зміни ринку, адаптувати свої комунікації до нових викликів і посилювати взаємодію з цільовими аудиторіями через персоналізовані підходи. Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу цифровізації на комунікаційні інструменти, дослідження поведінки споживачів у кризових умовах та оптимізацію логістичних процесів для посилення конкурентних переваг підприємств АПК на міжнародних ринках.

The article highlights the importance of marketing communications in ensuring the competitiveness of enterprises of the agro-industrial complex (APC) in the conditions of global economic and political crises. Attention is focused on the challenges faced by agro-industrial complex enterprises, such as changes in consumer behavior, limited resources, economic instability and disruption of logistics chains. It has been established that marketing communications contribute to the adaptation to market changes, the formation of the trust of consumers and partners, as well as the improvement of sales efficiency. The article substantiates the importance of an integrated approach to the use of marketing communications, which involves the use of traditional and digital tools. The role of advertising, PR, social networks, e-mail, marketing and online trading platforms in building an effective strategy for interaction with the target audience is analyzed. Particular attention is paid to digital technologies, such as analytical platforms, automation of marketing processes and the use of contextual advertising, which allow enterprises to optimize resources and achieve a wide audience reach.

Peculiarities of the formation of a competitive advantage of agro-industrial enterprises through the promotion of innovative products and an emphasis on social responsibility have been studied. It is noted that ecological orientation, transparency of production and localization of marketing efforts strengthen the connection with consumers and support a positive image of the enterprise. The research findings demonstrate the need for a flexible approach to building marketing strategies in crisis conditions. Agribusiness enterprises are recommended to focus on market changes, adapt their communications to new challenges and strengthen interaction with target audiences through personalized approaches. Prospects for further research include the analysis of the impact of digitalization on marketing communications, the study of consumer behavior in crisis conditions, and the optimization of logistics processes to strengthen the competitive advantages of agro-industrial complex enterprises in international markets.

Ключові слова: маркетингові комунікації, конкурентоспроможність, агропромисловий комплекс, кризові умови.

Key words: marketing communications, competitiveness, agro-industrial complex, crisis conditions.

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

У сучасних умовах глобальних економічних та політичних криз, підприємства агропромислового комплексу стикаються з численними викликами, які вимагають переосмислення їхніх стратегій розвитку. Одним із ключових аспектів забезпечення стійкості й конкурентоспроможності таких підприємств є ефективна організація маркетингових комунікацій. Правильне використання інструментів маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, зберігати довіру споживачів і партнерів, а також підвищувати свою конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних кризових умовах агропромисловий комплекс стикається з численними викликами, серед яких економічні потрясіння, зміна поведінки споживачів та обмеженість ресурсів. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до швидкоплинних змін ринку, збереження конкурентоспроможності та пошуку нових шляхів взаємодії з цільовими аудиторіями. Маркетингові комунікації виступають ключовим інструментом для формування довіри до підприємства, підтримання репутації бренду та забезпечення стабільності продажів навіть за несприятливих умов.

Роль маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств



Рис. 1. Інструменти маркетингових комунікацій для підприємств АПК

Джерело: узагальнено на основі даних [3].

АПК висвітлена у багатьох сучасних дослідженнях. Наприклад, Іванов М. [1] підкреслює, що в умовах зростаючої глобальної конкуренції, ефективна комунікаційна стратегія стає визначальним фактором успіху. Аналіз використання інтегрованих маркетингових комунікацій у агробізнесі, проведений Кузиком О. [7], показав, що поєднання цифрових та традиційних інструментів дозволяє забезпечити більшу довіру споживачів. Крім того, дослідження PR у сфері АПК, проведене Ільченко Т. [4], акцентують увагу на важливості прозорості у взаємодії з аудиторіями під час кризових ситуацій. Отже, сучасні наукові публікації підтверджують, що маркетингові комунікації є критичним інструментом для підприємств АПК, який допомагає адаптуватися до викликів ринку і забезпечити його конкурентоспроможність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Маркетингові комунікації є ключовим елементом стратегії підприємства, спрямованим на встановлення, підтримання та зміцнення зв'язків із цільовою аудиторією. Для підприємств агропромислового комплексу (АПК), які працюють у мінливих умовах ринку, маркетингові комунікації виконують не лише інформативну функцію, а й сприяють створенню стійкої конкурентної переваги.

Розглянемо основні принципи формування маркетингових комунікацій підприємств АПК.

Одним із основних принципів маркетингових комунікацій є точна орієнтація на потреби та специфіку цільових аудиторій [4].

1. Споживачі аграрної продукції: для ефективного донесення інформації до кінцевих споживачів важливо враховувати їхні цінності, рівень доходу, вимоги до якості продукції, а також регіональні та культурні особливості.

2. Дистриб'ютори та партнери: повідомлення мають бути спрямовані на зміцнення довіри, демонстрацію стабільності підприємства та підкреслення переваг від співпраці.

3. Експортні партнери: важливими є професійний імідж, міжнародні сертифікати якості, відповідність продукції міжнародним стандартам. Виробник органічної продукції може використовувати екологічні меседжі, орієнтовані на європейські ринки, де споживачі цінують натуральність та сталість виробництва.

Маркетингові комунікації передбачають одночасне використання кількох каналів та інструментів для посилення ефективності взаємодії з аудиторією [8].

1. Реклама — є важливим засобом широкого охоплення аудиторії через телевізійні ролики, друковані видання або зовнішню рекламу.

2. Соціальні мережі — це один із найефективніших інструментів для комунікації з молодю аудиторією та побудови ком'юніті навколо бренду.

3. PR — дозволяє створювати позитивний імідж підприємства через публікації у ЗМІ, організацію конференцій чи участь у соціальних ініціативах.

4. Виставки та галузеві форуми є ефективним каналом комунікації з професійною аудиторією, де підприємства можуть продемонструвати свої досягнення та продукцію.

Перехід до цифрових комунікацій. В умовах обмеження доступу до традиційних каналів зв'язку підприємства АПК активно переходять у цифрове середовище [6]:

— соціальні мережі: Facebook, Instagram, LinkedIn та інші платформи стають основними каналами взаємодії з аудиторією. Вони можуть миттєво інформувати клієнтів про новини, дії чи зміни у роботі.

— E-mail маркетинг: забезпечує персоналізовану комунікацію зі споживачами та партнерами. Це економічний спосіб підтримувати зв'язок, нагадувати про бренд і пропонувати спеціальні умови.

— контекстна реклама: Google Ads та аналогічні платформи дозволяють підприємствам



Рис. 2. Особливості маркетингових комунікацій у кризових умовах

Джерело: узагальнено на основі даних [6—7].

АПК ефективно просувати продукцію, орієнтуючись на цільову аудиторію.

— онлайн-торгові майданчики: перехід до платформи електронної комерції, таких як Rozetka чи Amazon, дозволяє підприємствам продавати продукцію з будь-якої фізичної точки продажу.

Використання кількох інструментів одночасно забезпечує синергію, коли кожен канал підсилює загальний ефект кампанії.

У сучасних умовах, які характеризуються нестабільністю, сільськогосподарські підприємства мають бути гнучкими у своїх комунікаційних стратегіях [3].

1. Кризові явища. У випадку економічних чи політичних потрясінь важливо швидко коригувати повідомлення та стратегії комунікації відповідно до нових реалій.

2. Зміни у поведінці споживачів. Наприклад, у період пандемії COVID-19 підприємства переорієнтували комунікації на онлайн-формати, акцентуючи увагу на безпеці продукції.

3. Технологічні інновації. Нові цифрові інструменти, такі як аналітичні платформи, автоматизація маркетингових процесів, дозволяють швидше реагувати на зміну попиту.

Якщо аграрне підприємство стикається із логістичними проблемами через війну чи стихійне лихо, воно може переорієнтувати маркетингові зусилля на локальний ринок, використовуючи соціальні мережі для інформування клієнтів про доступність продукції.

Кризові явища, такі як економічне потрясіння, політична нестабільність, війни чи природні катастрофи, мають значний вплив на діяльність підприємств агропромислового комплексу. Вони змушують підприємства адаптувати свої бізнес-моделі, переглядати стратегії та оперативно реагувати на зміни. Розглянемо

ключові виклики, які постають перед підприємствами АПК у кризових умовах [7].

Кризові явища, такі як економічна рецесія, війна або міжнародні санкції, створюють загрози для діяльності підприємств АПК:

1. Зміна попиту. У періоди економічного спаду знижується купівельна спроможність населення, що впливає на обсяги реалізації аграрної продукції.

2. Зростання цін на ресурси. Коливання цін на енергоресурси, добрива та паливо значною мірою впливає на зростання собівартості виробництва.

3. Логістичні труднощі. Руйнування інфраструктури, зміна торговельних маршрутів та введення обмежень на перевезення ускладнюють постачання продукції як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

Кризові ситуації змінюють очікування споживачів, що вимагають від підприємств адаптації своїх маркетингових стратегій:

1. Фокус на ціну. Споживачі стають більш чутливими до вартості продукції, обираючи дешевші альтернативи.

2. Попит на екологічність. Зростає інтерес до продукції, яка відповідає принципам сталого розвитку та має органічне походження.

3. Перевага надається локальним товарам. Більша довіра до місцевих виробників, локальна продукція асоціюється з стабільністю та якістю.

Один із найбільших відчутних викликів у кризові часи є обмеження фінансових та матеріальних ресурсів.

1. Змінення маркетингових бюджетів. Підприємства змушені скорочувати витрати на рекламу, PR та інші комунікаційні заходи.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Через масову міграцію чи мобілізацію працівників

зменшується кількість спеціалістів, здатних реалізувати комунікаційні стратегії.

3. Технологічна відсталість. Деякі підприємства не мають доступу до сучасних інструментів, таких як CRM-системи чи платформи аналітики, що обмежує їх конкурентоспроможність.

У таких умовах важливо зберегти довіру до бренду, зміцнювати зв'язки з клієнтами та швидко реагувати на зміни.

Розглянемо ключові особливості маркетингових комунікацій через логістичні обмеження. Внаслідок порушення логістики та обмеження доступу до міжнародних ринків підприємства АПК змушені переорієнтуватися на локальних споживачів:

— врахування культурних особливостей: місцеві споживачі можуть мати унікальні переваги, наприклад, запит на традиційні продукти чи особливості виробництва;

— комунікація рідною мовою: використання місцевих діалектів або акцент на національні особливості посилює довіру та впізнаваність бренду;

— підтримка місцевої економіки: наголошуючи на своїй ролі в розвитку місцевих громад, підприємства підвищують підтримку серед населення.

У кризові часи споживачі стають більш вимогливими до якості продукції та етичності бізнесу.

1. Прозорість виробництва: підприємства демонструють свої виробничі процеси через відео, фото чи онлайн-тури. Це дозволяє споживачам переконатися в якості продукції.

2. Підтримка екологічності: акцент на сталому виробництві, мінімізація відходів та використання природних ресурсів.

3. Підвищення лояльності: соціальні ініціативи, як підтримка місцевих громад чи екологічних проєктів, допомагають підприємствам отримати позитивний імідж.

Маркетингові комунікації дозволяють підприємствам АПК розширювати свою аудиторію навіть у складних ринкових умовах:

— онлайн-продажі: використання онлайн-майданчиків і соціальних мереж для продажу продукції робить її доступною для ширшої аудиторії;

— сегментація клієнтів: завдяки аналізу ринкових даних підприємство може розробляти персоналізовані пропозиції для різних груп споживачів;

— екологічність: підкреслення використання органічних інгредієнтів чи сталих практик задовольняє сучасний запит на екологічно чисту продукцію;

— цінова гнучкість: акції, знижки чи програми лояльності допомагають отримати споживачів із різним рівнем доходу.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств у кризових умовах через ефективні маркетингові комунікації забезпечує:

1. Адаптацію комунікацій до потреб ринку. В кризових умовах ринок швидко змінюється, і аграрні підприємства повинні адаптувати свої маркетингові комунікації до нових реалій. Це включає моніторинг змін у споживчих вподобаннях та оперативне реагування на них через цільові повідомлення. Наприклад, якщо споживачі шукають економічні або екологічно чисті продукти, підприємства можуть акцентувати увагу саме на цих характеристиках своєї продукції, використовуючи різноманітні канали, як соціальні мережі чи електронні розсилки.

2. Зміцнення зв'язків із партнерами та споживачами. Регулярні комунікації, такі як звіти про діяльність, прозорість процесів виробництва та обмін актуальною інформацією, допомагають зміцнити ці зв'язки. Використовуйте платформу для онлайн-спілкування, конференцій і вебінарів для ефективної взаємодії зі споживачами, дозволяючи швидко відповідати на їхні запити.

3. Використання цифрових технологій. Кризові процеси обмежують ресурси, доступні для традиційних маркетингових інструментів. У таких умовах цифрові технології дають потужний інструмент конкурентної переваги. Аграрні підприємства можуть створювати відеоконтент, розробляти мобільні додатки для спрощення замовлення продукції, а також інвестувати в SEO та соціальний медіа-маркетинг для залучення нових клієнтів. Це дозволяє досягти широкої аудиторії за мінімальних витрат.

4. Просування інноваційних продуктів. Криза часто стимулює попит на нові, більш ефективні рішення. Аграрні підприємства можуть використовувати маркетингові комунікації, щоб просувати інноваційні продукти, які відповідають сучасним викликам, наприклад, екологічно чисту упаковку чи органічну продукцію. Через ефективні комунікації ці інновації можуть бути представлені як рішення актуальних проблем споживачів, що забезпечує підприємству конкурентну перевагу.

5. Підтримка соціальної відповідальності. Підприємствам важливо демонструвати готовність підтримувати спільноту. Підприємства можуть використовувати свої комунікації для інформування про соціальні ініціативи, такі як допомога місцевим громадам або екологічні проєкти. Це не лише покращує репутацію брен-

ду, але й формує лояльність споживачів, які готові підтримувати відповідні компанії, навіть за умов соціальної економічної нестабільності.

Використання маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам АПК залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах. Ці комунікації забезпечують впізнаваність бренду, довіру споживачів, адаптацію до ринкових змін та оптимізацію витрат. Підприємства, які активно інвестують у цифрові інструменти, соціальні ініціативи та інноваційні підходи до комунікацій, мають значні шанси не лише зберегти свої позиції, а й розширити ринки збуту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У кризових умовах маркетингові комунікації стають стратегічно важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу. Перехід до цифрових каналів, орієнтація на локальні ринки, прозорість та інтеграція соціальної складової дозволить підприємствам адаптуватися до змін і зміцнити зв'язки зі споживачами. Використання сучасних технологій і персоналізованого підходу дозволяє ефективно управляти ресурсами та відповідати на запити ринку. Успішна реалізація цих заходів сприяє не лише виживанню підприємств у кризових умовах, а й закладає основу для їх довгострокового розвитку.

Перспективи подальших досліджень охоплюють аналіз впливу цифровізації на ефективність маркетингових комунікацій, зокрема використання Big data, штучного інтелекту та автоматизації. Також важливим є вивчення адаптації маркетингових стратегій до змін поведінки споживачів та розвитку локальних ринків у кризових умовах.

Література:

1. Ivanov M. M. Analysis and classification of the Marketing 4.0 system. Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences. 2021. 1 (49). P. 118—122.
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 336 с.
3. Єсюнін С. С. Маркетингові комунікації як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2016. Вип. 10. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22426> (дата звернення: 06.12.2024).

4. Ільченко Т. В. Інтегровані маркетингові комунікації як запорука конкурентоспроможності аграрного підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 31. 257—262.

5. Король І. В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 191 с.

6. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-БУКС, 2019. 224 с.

7. Кузик О. В. Управління маркетинговими комунікаціями в аграрному бізнесі України. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 37—41.

8. Шульга А. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528> (дата звернення: 02.12.2024).

References:

1. Ivanov, M.M. (2021), "Analysis and classification of the Marketing 4.0 system", Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences, vol. 1 (49), pp. 118—122.
 2. Vojchak, A.V. (2019), Marketynhovyy menedzhment [Marketing Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 3. Yesiunin, S.S. (2016), "Marketing communications as a factor affecting competitiveness of enterprises", Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats' molodykh vchenykh, vol. 10, <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22426> available at: (Accessed 06.12.2024).
 4. Il'chenko, T.V. (2019), "Integrated Marketing Communications as a Key to the Competitiveness of an Agricultural Enterprise", Infrastruktura rynku, vol. 31, pp. 257—262.
 5. Korol', I.V. (2018), Marketynhovi komunikatsii [Marketing Communications], Umans'kyj derzhavnyj ped. un-t imeni Pavla Tychyny. Vizavi, Uman', Ukraine.
 6. Kotler, F. (2019), Marketynh 4.0. Vid tradytsijnoho do tsyfrovoho [Marketing 4.0. From Traditional to Digital], KM-BUKS, Kyiv, Ukraine.
 7. Kuzyk, O. (2019), "Marketing communication management in the agrarian business of Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 37—41. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.37.
 8. Shulha, L. Tereshchenko, I. Borovyk, T. and Chukhlib, O. (2021), "Marketing communications in the enterprise management system", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528> (Accessed 02 Dec 2024).
- Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 р.

УДК 331.101.38:331.2

А. С. Стойко,

аспірант кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1142-9690>

О. А. Губиш,

аспірант кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6454-0339>

Р. А. Новічевський,

аспірант кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5145-7594>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.121

ЗАХОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ

A. Stojko,

Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

O. Gubysh,

Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

R. Novichevskyj,

Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

MEASURES FOR OPTIMIZING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE MODERN COMPANY

В нашому дослідженні визначено та здійснено аналізування теоретико-практичних аспектів системи управління працівниками у сучасній компанії. Актуальність наукового дослідження полягає в тому, що, на наше переконання, у сучасній компанії сьогодні досить часто працівників використовують не оптимально, що, в свою чергу, зумовило потребу визначення заходів вдосконалення системи управління працівниками. Тому, основною метою нашого наукового дослідження є визначення пріоритетних теоретичних та практичних аспектів системи управління працівниками та заходів вдосконалення останньої.

В процесі наукового дослідження нами опрацьовано велику кількість наукових праць іноземних та вітчизняних дослідників, інтернет-ресурсів, а також проаналізовано багато практичних питань оптимального використання працівників. Методологічною базою наукової статті є сучасні загальнонаукові методи, методи діалектичні, специфічні методи пізнання, класичні постулати загальної економічної теорії.

In our study, the theoretical and practical aspects of the employee management system in a modern company were determined and analyzed. The relevance of the scientific research is that, in our opinion, employees are often not used optimally in modern companies, which, in turn, led to the need to determine measures to improve the employee management system. Therefore, the main goal of our scientific research is to determine the priority theoretical and practical aspects of the employee management system and measures to improve the latter.

In the process of scientific research, we processed a large number of scientific works of foreign and domestic researchers, Internet resources, and also analyzed many practical issues of optimal use of employees. The methodological basis of the scientific article is modern general scientific methods, dialectical methods, specific methods of cognition, classical postulates of general economic theory.

The urgency of directly improving the employee management system of a modern company is due to the need to bring such a system into line, in our opinion, with the modern requirements of the development of the economy as a whole. The organizational and economic conditions of the functioning of modern companies are characterized by a growing need directly for competent and qualified personnel, an increase in the importance of the human factor as a necessary condition for the direct implementation of innovations and ensuring production efficiency.

In modern companies, not enough attention is paid directly to the formation of a complete employee management system, which includes a set of interacting elements, which, in turn, makes it possible to make effective economically justified management decisions.

As of today, in our opinion, the issues of improving the employee management system in general remain unexplored.

Increasing the efficiency of employee management is considered in general in many Ukrainian and foreign works of well-known scientists, including: D. Boginya [1], V. Weber, M. Vedernikov, L. Dovgan, O. Grishnova [2], P. Druker, G. Deslier [3], A. Kolot, J. Ivantsevich, V. Yegorshin, J. Lafti, M. Semikina, S. Shekshnya, O. Turetsky, A. Shegda and many others.

As of today, there is a need, in our opinion, to directly improve theoretical and practical knowledge, abilities, and skills to optimize the use of employees.

Summarizing the above, in our opinion, it is worth emphasizing that the main goal of scientific research is to analyze the optimization of the use of employees. We analyzed the category of employee management system, as well as developed and carried out an analysis of measures to improve the latter.

The theoretical and methodological basis of scientific research are general scientific and specific methods of knowledge, classical provisions of economic theory, the dialectical method of knowledge, a systematic approach to the study of social phenomena, processes, and a complex approach to research.

Ключові слова: кадри, персонал, працівники, система управління працівниками, відділ кадрів.
Key words: personnel, personnel, employees, personnel management system, personnel department.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність вдосконалення безпосередньо системи управління працівниками сучасної компанії обумовлена необхідністю приведення такої системи у відповідність, на наш погляд, до сучасних вимог розвитку в цілому економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних компаній характеризуються зростаючою необхідністю безпосередньо у компетентних та кваліфікованих кадрах, підвищенням значення людського чинника як необхідних умов безпосереднього впровадження інновацій та забезпечення ефективності виробництва.

У сучасних компаніях недостатньо уваги приділяється безпосередньо формуванню цілісної системи управління працівниками, яка містить в собі сукупність взаємодіючих елементів, що, в свою чергу, дає можливість ухвалення ефективних економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Станом на сьогодні, на наше переконання, недослідженими залишаються питання удосконалення системи управління працівниками загалом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Підвищення ефективності управління працівниками розглядається в цілому у багатьох українських та іноземних працях відомих науковців, до яких відносимо: Д. Богиня [1], В. Вебер, М. Ведерніков, Л. Довгань, О. Грішнова [2], П. Друкер, Г. Деслер [3], А. Колот, Дж. Іванцевич, В. Єгоршин, Дж. Лафті, М. Семікіна, С. Шекшня, О. Турецький, А. Шегда та багатьох інших.

Станом на сьогодні існує потреба, на наше переконання, вдосконалення безпосередньо теоретико-практичних знань, вмінь, навиків оптимізації використання працівників.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи сказане вище, на наш погляд, варто акцентувати увагу, що основною метою наукового дослідження є аналізування оптимізації використання працівників. Ми проаналізували категорію системи управління працівниками, а також розробили та здійснили аналіз заходів вдосконалення останньої.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною та методичною базою наукового дослідження є загальнонаукові, а також специфічні методи пізнання, класичні положення економічної теорії, діалектичний метод пізнання, системний підхід відносно дослідження суспільних явищ, процесів, комплексний підхід щодо дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система управління кадрами у сучасних компаніях, ми вважаємо, повинна ґрунтуватися на сучасних принципах, що, в свою чергу, створить можливість компаніям сьогодні забезпечити досягнення цілей в загальному у межах обраних ринків, а також забезпечення високого рівня прихильності кадрів. Ефективна система управління працівниками сьогодні трактується як безпосередня робота із персоналом відповідно до концепції розвитку компанії загалом.

В такому контексті, нами проведено дослідження системи управління кадрами у сучасній компанії для розробки коректив у існуючу сьогодні систему управління, як наслідок, отримано повну інформацію щодо вже розробленої системи управління працівниками, безпосередньо схеми навчання, досліджено вузькі місця власне системи управління працівниками, серед яких варто виділити наступні:

— недооцінка значення участі працівників у процесі ухвалення рішення, а також у плануванні діяльності сучасної компанії;

— низька відповідальність управлінського апарату за ступінь професіоналізму, кваліфікації працівників;

Таблиця 1. Заходи удосконалення системи управління працівниками у сучасній компанії

Напрями удосконалення	Засоби удосконалення
Удосконалення структури управління	Запропоновано внести корективи власне у організаційну структуру в цілому щодо відділу кадрів та створити відділ управління працівниками Розробити «Положення власне про відділ управління працівниками» Розробити «Кодекс організаційної поведінки, а також корпоративної культури».
Вдосконалення самого процесу підготовки, навчання, перепідготовки працівників	Створення системи безпосереднього навчання Тренінг «Креативний менеджмент»
Удосконалення інформаційного забезпечення	Використання програмного продукту ISF чи 7 - систему управління працівниками та обліку «ISF-Персонал»

Джерело: розроблено автором.

— відсутність творчих методів управління працівниками у сучасній компанії.

На базі проведеного аналізу, ми сформува-ли заходи удосконалення системи управління працівниками у сучасній компанії (табл. 1).

Ефективне використання працівників у сучасній компанії можна забезпечити, ми вважаємо, за допомогою вдосконалення організаційної структури в цілому. Ми рекомендуємо у загальну організаційну структуру внести безпосередні зміни у відділі кадрів, розробити сучасний відділ управління працівниками.

До складу такого відділу повинні входити наступні спеціалісти:

- спеціаліст із комунікацій;
- спеціаліст із адаптації, підбору працівників;
- сектор стимулювання працівників, соціального розвитку;
- спеціаліст із розвитку, навчання працівників.

Основне завдання директора відділу управління працівниками лежить у формуванні сильної команди всередині підрозділу безпосередньо. Власне директор відділу управління працівниками несе наступну відповідальність при цьому:

- несе відповідальність за безпосереднє утримання важливих членів своєї ж команди, надаючи кар'єрні, мотиваційні можливості останнім;
- несе особисту відповідальність за якість своєї ж команди у своєму підрозділі;
- несе відповідальність за підтримання іміджу всередині сучасної компанії, так і за її межами ППФ "Ураган";
- співпрацюючи із підрозділом безпосередньо по роботі із кадрами забезпечують наявність перспективних кандидатів на головні посади у своєму ж підрозділі.

Пріоритетна діяльність безпосередньо відділу управління працівниками у сучасній компанії має

координуватися, на наш погляд, Положенням власне про відділ управління працівниками, яке, в свою чергу, має включати наступні розділи:

— Основні загальні положення: повинно бути зазначено, що відділ управління працівниками є самостійним структурним підрозділом управлінського апарату.

— Завдання відділу управління працівниками: завдання кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зменшення плинності персоналу, покращення трудової дисципліни.

Завдання відповідного підрозділу, як правило, полягають у наступному, на наше переконання:

- створення, підтримка інформаційно-аналітичної основи відносно ухвалення рішень щодо проблем управління працівниками;
- створення, реалізація кадрової політики у сучасній компанії відповідно до сучасних концепцій управління працівниками, а також внутрішніх стандартів;
- забезпечення безпечних умов праці працівників у сучасній компанії, морального, матеріального стимулювання працівників.

Функції відділу кадрів, встановлюються, на наш погляд, відповідно до завдань, які стоять перед останнім. До типових функцій відділу кадрів, ми вважаємо, варто віднести наступні:

- планування, прогнозування потреби безпосередньо у працівниках, участь у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволенням кожного працівника змістом, характером, умовами власне роботи. Покращення якісного складу персоналу сучасної компанії; створення умов, що стимулюють постійне підвищення професійної компетенції;
- розробка, реалізація комплексу планів, програм розвитку працівників у сучасній компанії;
- організація навчання працівників, використовуючи методи оцінювання, діагностики щодо ефективності працівників (організація покращення кваліфікації, перепідготовки працівників відповідно до потреб, вимог ринку у сучасній компанії; організація професійного тестування власне нових працівників; розробка безпосередньо форм навчання; відбір працівників для навчання; розробка адаптованих програм навчання; безпосередній підбір викладачів, проведення систематичного моніторингу ринку ділової, професійної освіти);
- формування резерву працівників на основі здійснення аналізу потреби у працівниках в загальному, політики власне планування кар'єри;
- удосконалення ефективності роботи працівників на базі раціоналізації штатів, безпосередньо структур управління дисципліною;

— забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки позитивного соціально-психологічного клімату у колективі сучасної компанії, психологічне тестування працівників, власне контроль за адаптацією працівників у сучасній компанії;

— консультування, створення рекомендацій управлінського апарату сучасної компанії щодо проблем правомірного захисту власне від протиправних дій щодо діяльності сучасної компанії;

— забезпечення дотримання норм діючого трудового законодавства відносно проблем роботи із працівниками;

— забезпечення захисту здоров'я, життя працівників, майна сучасної компанії, в тому числі: протипожежної безпеки; запровадження власне заходів техніки безпеки;

— покращення організації оплати праці працівників, стимулювання працівників сучасної компанії (реалізація розподілу працівників за категоріями; аналізування власне робочих місць; формування компенсаційного пакету; розробка форм і систем оплати праці; контроль ротації працівників; організація здійснення оцінки ефективності праці працівників);

— реалізація представницьких функцій від імені сучасної компанії у зовнішніх організаціях, що мають зв'язок із здійсненням завдань підрозділу;

— здійснення функцій підрозділу щодо ЗМІ, зв'язків із громадськістю;

— системичне покращення методів, форм управління працівниками на основі запровадження сучасних науковообґрунтованих комп'ютерних технологій роботи із працівниками, уніфікація документації щодо кадрового діловодства.

Права відділу кадрів безпосередньо представлені у повноваженнях начальника відділу кадрів, працівників відділу кадрів, що встановлені посадовими інструкціями, що затверджує безпосередньо керівник сучасної компанії. До прав відділу кадрів належать наступні:

— надавати апарату управління пропозиції щодо вдосконалення діяльності сучасної компанії, інших структурних підрозділів. Брати участь безпосередньо у формуванні перспективних планів розвитку сучасної компанії, формуванні бюджетів сучасної компанії;

— залучати до безпосередньої участі в межах затвердженого бюджету юридичних, фізичних осіб, консультантів із наступним укладанням угод;

— запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм потрібну офіційну документацію. Контролювати власне розміщення, правильність власне використання працівників, рівень трудової дисципліни у підрозділах сучасної компанії;

— запитувати потрібну достовірну інформацію у межах, що необхідні для визначення завдань підрозділу;

— надавати апарату управління пропозиції щодо заохочень, у встановленому порядку застосування згідно чинного законодавства дисциплінарних заходів до працівників сучасної компанії, які порушили чинне законодавство, рішень органів управління сучасної компанії, розпоряджень, наказів вищого керівництва сучасної компанії, інших нормативно-правових актів сучасної компанії.

Відповідальність відділу кадрів безпосередньою встановлюється відповідальністю начальника відділу кадрів, співробітників відділу кадрів відповідно до посадових загальних функцій відділу кадрів сучасної компанії.

Згідно "Положення безпосередньо про відділ управління працівниками", відділ кадрів має реалізовувати такі функції системи управління працівниками, які передбачають ряд заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, набуття нових вмінь працівниками, навичок, застосування інноваційних методів безпосередньої роботи працівників, згуртування працівників сучасної компанії у єдину команду, завдяки чому сучасна компанія, на наш погляд, матиме можливість реалізовувати в майбутньому власні цілі.

ВИСНОВКИ

Отже, проведений аналіз системи управління працівниками сучасної компанії дає нам можливість стверджувати, що сьогодні безпосередньо організація оптимальної, ефективною, сучасної системи управління працівниками у компанії та підвищення ефективності системи управління працівниками в цілому трактується як один із найбільш впливових чинників власне підвищення конкурентоспроможності, а також ефективності діяльності сучасних компаній.

Література:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К.: Знання-прес, 2000. 313 с.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Знання, 2009.
3. Деслер Г. Управління персоналом. 2014. 799 с.

References:

1. Boginya, D. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Fundamentals of labor economics], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.
2. Grishnova, O. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Desler, G. (2014), *Upravlinnya personalom* [Personnel management], Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.

УДК 331.101.38:331.2

Т. А. Губиш,
аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5081-3312>

О. Я. Ряшко,
аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0496-2928>

Н. І. Творидло,
аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9783-6784>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.125

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИМПТОМАТИЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

T. Gubysh,
Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
O. Ryashko,
Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
N. Tvorydlo,
Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

CONCEPTUAL BASIS OF SYMPTOMATIC DIAGNOSTICS OF EXPORT-IMPORT ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

В сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації економіки важливе місце належить розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни загалом, та зовнішньоторговельної діяльності зокрема. Зовнішньоекономічна діяльність країни в цілому займає вагомe місце, на наше переконання, у вирішенні великої кількості питань стабільного функціонування загальної економіки держави та зниження потенційних можливостей виникнення кризових явищ. Також варто підкреслити, ми вважаємо, що у економічній літературі недостатньо дослідженими залишаються сьогодні, питання вагомості експортно-імпоротної діяльності у національній економіці в цілому. Розкриваючи предмет нашого дослідження, робимо висновок, що експортно-імпортна діяльність несе відповідальність також і за забезпечення потрібними ресурсами держави в цілому, новітнім обладнанням, а також технологіями, які необхідні для виробництва товарів для експорту. На наш погляд, варто провести економіко-статистичний аналіз власне економічних показників зовнішнього ринку України, на основі якого визначити основні тенденції на сучасному етапі експортно-імпоротної діяльності та перспективи розвитку в майбутньому експортно-імпоротної діяльності. На наше переконання, необхідно також розробити та ввести заходи вдосконалення експортно-імпоротної діяльності, що вважаємо необхідною умовою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності сучасних організацій України на світових ринках.

In modern conditions of internationalization and globalization of the economy, an important place belongs to the development of the country's foreign economic activity in general, and foreign trade activity in particular. The foreign economic activity of the country as a whole occupies an important place, in our opinion, in solving a large number of issues of the stable functioning of the general economy of the state and reducing the potential opportunities for the occurrence of crisis phenomena. It is also worth emphasizing, we believe that the question of the importance of export-import activity in the national economy as a whole remains insufficiently researched in the economic literature today. Revealing the subject of our research, we conclude that export-import activity is also responsible for providing the necessary resources of the state as a whole, the latest equipment, as well as technologies that are necessary for the production of goods for export. In our opinion, it is worth conducting an economic and statistical analysis of the actual economic indicators of the foreign market of Ukraine, on the basis of which to determine the main trends at the current stage of export-import activity and future development prospects of export-import activity. In our opinion, it is also necessary to develop and introduce measures to improve export-import activities, which we consider a necessary condition for ensuring the appropriate level of competitiveness of modern organizations of Ukraine on world markets.

The study of the problems of the country's export-import activity is constantly in the center of attention of economic science. Today, we consider the activation of export-import activity to be one of the most effective mechanisms of economic and social change. In particular, we consider export-import operations as the basis of the process of foreign economic activity as a whole. In our opinion, the issues of comprehensive research of negative and positive aspects of export-import activity, the impact of export-import activity on the functioning of the country's economy in general, as well as the formation and introduction of measures to improve export-import activity remain relevant today.

As of today, in our opinion, the problems of the peculiarities of export-import activity, measures to improve export-import activity are the subject of scientific and practical developments by a number of well-known researchers, namely: Yeschenko I. S., Kozak Y. G. [1], Palkima Yu. I., Kiselyova A. P., Kolomatska S. P. [2], Yuriy S. I., Fedosova V. M., Navrotskaya N. A., Alyabaeva D., Kozak Yu. [3], Tsygankova T. M., Osypova V. M., Pavlenka I. I. and others.

However, we believe that today the issues of studying the state of export-import activity, analysis and assessment of trends, analysis and assessment of prospects for the development of export-import activity remain unresolved.

Thus, the main goal of our research is to analyze the current state of the export-import activity of organizations in Ukraine, to determine the priority factors in the formation of the export-import activity of organizations in Ukraine in order to take these factors into account when creating effective trends in export-import activity today and in the future.

The theoretical and methodological basis of our research involves the use of general scientific, specific research methods, dialectical methods of cognition, the use of systemic and complex approaches to the study of social phenomena and social processes, and the use of classical provisions of economic theory.

Ключові слова: експорт, імпорт, експортно-імпортні операції, симптоматична діагностика.

Key words: export, import, export-import operations, symptomatic diagnosis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження проблем експортно-імпортної діяльності країни постійно є в центрі уваги економічної науки. Активізацію сьогодні експортно-імпортної діяльності вважаємо одним із найдієвіших механізмів економіко-соціальних змін. Експортно-імпортні операції зокрема розглядаємо як основу процесу зовнішньоекономічної діяльності в цілому. Актуальними сьогодні залишаються, на наше переконання, питання комплексного дослідження негативних і позитивних моментів експортно-імпортної діяльності, вплив експортно-імпортної діяльності на функціонування економіки країни загалом, а також формування та введення заходів покращення експортно-імпортної діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Станом на сьогодні, на наш погляд, проблематика особливостей експортно-імпортної

діяльності, заходів удосконалення експортно-імпортної діяльності — це предмет науково-практичних розробок ряду відомих дослідників, а саме: Єщенко І. С., Козак Ю. Г. [1], Палкіма Ю. І., Кісельова А. П., Коломацька С. П. [2], Юрія С. І., Федосова В. М., Навроцької Н. А., Алябаєва Д., Козак Ю. [3], Циганкова Т. М., Осипова В. М., Павленка І. І. та інших.

Однак, остаточно не вирішеними, ми вважаємо, сьогодні залишаються питання вивчення стану експортно-імпортної діяльності, аналіз та оцінка тенденцій, аналіз та оцінка перспектив розвитку експортно-імпортної діяльності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Таким чином, головна мета нашого дослідження — це аналізування сучасного стану експортно-імпортної діяльності організацій в Україні, визначення пріоритетних факторів формування експортно-імпортної діяльності

організацій в Україні для урахування цих факторів під час створення ефективних тенденцій експортно-імпоротної діяльності сьогодні та в майбутньому.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методична база нашого дослідження передбачає використання загальнонаукових, специфічних методів дослідження, діалектичних методів пізнання, використання системного та комплексного підходів дослідження суспільних явищ та суспільних процесів, використання класичних положень економічної теорії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Успішна реалізація експортно-імпорتنних операцій сучасною організацією сприяє збільшенню продажів, збільшенню обсягів прибутків безпосередньо на міжнародних ринках, прискорює модернізацію бізнес-процесів, технологій, надає конкурентні переваги на внутрішніх та зовнішніх ринках. З метою ефективного ведення бізнесу сучасними організаціями на міжнародному рівні потрібно враховувати глобальні виклики, а також детально оцінювати свою ж господарську діяльність. З метою реалізації вказаних важливих завдань, на наше переконання, ключовим моментом повинно стати здійснення симптоматичної діагностики, яка розглядається як підґрунтя для формування стратегій запобігання безпосереднім негативним явищам власне у експортно-імпортній діяльності. Безпосередня реалізація вказаних стратегій потребує використання концептуального підходу, що дає можливість вирішити проблеми, які мають місце у процесі зовнішньоекономічної діяльності сучасних організацій, а також створює умови зростання конкурентоспроможності сучасних організацій на міжнародних ринках.

На наш погляд, процес симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпоротної діяльності сучасних організацій неможливий без застосування сьогодні відповідного методологічного інструментарію. Попри те, що симптоматична діагностика сьогодні трактується як важливий механізм аналізування негативних процесів, негативних тенденцій, у сучасному підприємстві, ми вважаємо, відсутні ясні методичні рекомендації її реалізації.

Концептуальна модель симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпоротної діяльності сучасних організацій містить три базові елементи: передумови її здійснення,

опис процесу здійснення діагностики та формування головних напрямків стратегії. Вказані елементи, на наше переконання, забезпечують ефективне управління безпосередньо експортно-імпортними операціями у сучасних організаціях та сприяють успішній діяльності сучасних організацій на міжнародних ринках.

Реалізація симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпоротної діяльності у сучасних організаціях є багатоаспектним складним процесом, який потребує участі різноманітних категорій організацій і осіб. Ключовою складовою вказаного процесу, ми вважаємо, є ідентифікація основних суб'єктів, що мають місце в діагностиці. Серед таких суб'єктів виділяємо наступних: замовники діагностики, особливе місце серед яких належить власникам організацій, керівники відповідних відділів, керівники вищого рівня, які займаються безпосередньо керівництвом міжнародних операцій. Роль таких керівників проявляється у окресленні цілей діагностики, обсягів діагностики, у забезпеченні потрібних ресурсів, підтримки для проведення усіх стадій діагностичного процесу.

Безпосередні виконавці концептуальної діагностики поділяються на зовнішніх учасників та внутрішніх учасників. До внутрішніх учасників відносимо працівників сучасних організацій, які володіють необхідним досвідом, знаннями у галузі експортно-імпоротної діяльності. До основних завдань внутрішніх учасників належать наступні: реалізація первинного збору даних, проведення аналізу результатів, формування рекомендацій на базі одержаної інформації. Зовнішні учасники, серед яких виділяємо аудиторські фірми, консалтингові компанії, надають додаткові аналітичні ресурси, незалежну експертизу, що, в свою чергу, дозволяє забезпечити всебічність діагностики, об'єктивність діагностики.

У межах симптоматичної діагностики об'єктом аналізування є результати експортно-імпорتنних операцій сучасних організацій за досліджуваний період, що передбачає аналізування на міжнародних ринках продажів, аналізування рівня прибутковості, аналізування витрат на логістичні послуги, аналізування інших фінансових показників, що показують ефективність безпосередньо експортно-імпоротної діяльності у сучасних організаціях.

Процес симптоматичної діагностики включає різні компоненти, які містять внутрішні та зовнішні чинники. Зовнішнє середовище налічує макроекономічні умови, а саме: економічна ситуація у країнах-експортерах, економі-

чна ситуація у країнах-імпортерах, на міжнародних ринках рівень конкуренції, зміни в законодавстві, які мають вплив на експортно-імпортні операції. До внутрішнього середовища відносимо аналізування організаційної структури сучасної організації, ефективність внутрішніх ресурсів, ефективність внутрішніх процесів, що застосовується при управлінні експортно-імпортною діяльністю.

У рамках симптоматичної діагностики важливо, ми вважаємо, враховувати описи процесу, а саме: цілі, властивості, принципи, функції. Властивості симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпортної діяльності у сучасних організаціях включають комплексність, яка включає, в свою чергу, інтеграцію усіх компонентів процесу діагностики з метою забезпечення узгодженості, цілісності результатів. Прозорість є ще однією пріоритетною властивістю, що забезпечує зрозумілість, чіткість результатів діагностики, що, в свою чергу, дозволяє виконавцям, замовникам легко інтерпретувати одержані дані. Взаємодія компонентів симптоматичної діагностики містить комбінування етіологічних та симптоматичних підходів з метою проведення комплексного аналізування проблем. Кількісна вимірюваність відображає застосування чітко окреслених показників, критеріїв, що, в свою чергу, дозволяє ухвалювати практично обгрунтовані рішення та здійснювати об'єктивний аналіз.

Основні принципи симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпортної діяльності сучасних організацій ґрунтуються на наступних пріоритетних постулатах:

- принцип цілісності відображає всебічний підхід до здійснення аналізування усіх компонентів експортно-імпортної діяльності сучасних організацій, що, в свою чергу, є базою ефективного управління;

- результативність передбачає реалізацію конкретних позитивних результатів, що, відповідно, допомагають вдосконалити експортно-імпортні показники;

- прогностичність включає в себе розробку прогностичних планів майбутнього розвитку, адаптації до умов міжнародного ринку, які змінюються;

- принцип послідовності забезпечує ієрархічний логічний порядок реалізації завдань аналізу;

- принцип оптимальності гарантує відповідність поставленим цілям діагностики;

- обгрунтованість відображає застосування конкретних критеріїв аналізування на базі

достовірної інформації, функціональна спрямованість акцентує увагу на ефективній реалізації усіх функцій, які гарантують результативність діагностики.

До функції симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпортної діяльності сучасних організацій варто віднести наступні:

- оцінювання поточного стану містить аналізування основних показників діяльності сучасних організацій для встановлення ефективності на міжнародних ринках сучасних організацій, яка допомагає усвідомити, наскільки успішно організація виконує власну експортно-імпортну стратегію, встановити де слабкі місця можливі;

- аналізування ефективності містить всебічний огляд безпосередньо результатів експортно-імпортних операцій з метою визначення проблемних аспектів, негативних тенденцій, які можуть потребувати змін;

- прогнозування, а також управлінські рекомендації ґрунтуються на результатах аналізування і містять розробку прогнозів майбутнього розвитку, формування рекомендацій удосконалення управлінських рішень;

- стимулювання позитивних змін є пріоритетною функцією, направленою на підтримку, а також здійснення позитивних перетворень безпосередньо у процесах експортно-імпортної діяльності сучасних організацій для збільшення конкурентоспроможності останніх на міжнародних ринках.

До основних цілей симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпортної діяльності сучасних організацій варто віднести наступні:

- аналізування негативних і позитивних результатів діяльності сучасних організацій на міжнародних ринках;

- встановлення причин проблем, негативних явищ у галузі експортно-імпортних операцій;

- розробка ефективних управлінських рішень з метою удосконалення результатів діяльності;

- формування напрямів, стратегій збільшення ефективності експортно-імпортної діяльності сучасних організацій.

Головна мета здійснення симптоматичної діагностики — це збільшення ефективності безпосередньо експортно-імпортної діяльності сучасних організацій. Реалізація вказаної мети, ми вважаємо, є пріоритетним рушійним чинником проведення діагностичних заходів.

Процес симптоматичної діагностики варто поділити на три стадії, які предсталені у табл. 1.

Перша стадія відображає детальне аналізування конкурентних сил, аналізування перспектив розвитку ринку. Пріоритетним завданням цієї стадії є збір, аналізування інформації безпосередньо про експортно-імпорту діяльність сучасних організацій. З цією метою використовуються різні джерела, а саме: електронні бази даних, первинні документи безпосередньо про експортно-імпорту операції, офіційна фінансова звітність сучасних організацій.

Друга стадія акцентує увагу на виявленні негативних та позитивних симптомів безпосередньо експортно-імпорту діяльності, використовуючи при цьому різні критерії оцінювання, методи групування, порівняння, діаграму Парето. Характеристика симптомів повинна містити інформацію про місце, час їх виникнення, причини їх появи, а також необхідність термінових заходів. Оцінювання причин та власне симптомів закінчується визначенням інтегрального показника безпосередньо експортно-імпорту діяльності.

На третій стадії ухвалюються управлінські рішення на основі результатів детального аналізу. З цією метою використовуються методи дерева цілей, дерева рішень, експертні оцінки. Формується план розвитку безпосередньо експортно-імпорту діяльності сучасних організацій, який містить назву завдання, відповідальних осіб, конкретні заходи, терміни реалізації, очікувані результати.

Застосування розробленої методики симптоматичної діагностики дає можливість виявити своєчасно негативні симптоми безпосередньо в експортно-імпорту діяльності сучасних організацій, а також вжити потрібних заходів їх усунення, що, як результат, сприяє зростанню ефективності діяльності сучасних організацій на міжнародних ринках в цілому.

ВИСНОВКИ

Таким чином, встановлено, що запропонована концептуальна модель симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпорту діяльності сучасної організації орієнтована на удосконалення взаємодії між учасниками процесу, враховуючи при цьому специфічні принципи та властивості, які встановлюють діагностичний процес. Запропонована модель сприяє збільшенню функціональної ефективності безпосередньо експортно-імпорту операцій за допомогою ідентифікації негативних моментів, а також реалізації встановлених цілей діагностики.

Таблиця 1. Пріоритетні аспекти симптоматичної діагностики безпосередньо експортно-імпорту діяльності сучасних організацій

Стадія	Основні завдання стадії	Методи, інструменти стадії
Перша стадія	Аналізування конкурентних сил і перспектив розвитку ринку. Збір необхідної інформації.	Вебсайти державних служб статистики, офіційні сайти сучасних організацій, фінансова звітність, електронні дані маркетингових служб, первинні документи.
Друга стадія	Встановлення негативних, позитивних симптомів. Оцінка наслідків, причин.	Діаграма Парето, критерії оцінки, методи групування, методи порівняння. Опис симптомів: причини, час, місце виникнення, термінові заходи.
Третя стадія	Ухвалення управлінських рішень, формування плану розвитку.	Дерево цілей, дерево рішень, експертні оцінки. План розвитку: відповідальні особи, назва завдання, заходи, терміни, результати.

Управлінський аспект запропонованої моделі передбачає використання логічних методів, формалізованих методів, створення комплексу заходів, а також обґрунтування проєктних рішень безпосередньо для ефективного реалізації завдань діагностики. Проведені удосконалення можуть суттєво збільшити результативність безпосередньо експортно-імпорту діяльності сучасної організації.

Про використання розробленої методики симптоматичної діагностики свідчить використання цільового підходу, стратегічного аналізу, спеціалізованих економічних методів. Комплексне використання вказаних методів допомагає мінімізувати власне негативний вплив симптомів безпосередньо на експортно-імпорту діяльність сучасної організації.

Література:

1. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка. К., 2014. 367 с.
2. Коломацька С. П. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: правове регулювання та гарантії здійснення. К.: Професіонал, 2004.
3. Козак Ю. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури", 2019. 292 с.

References:

1. Kozak, Yu. (2014), *Mizhnarodna ekonomika [International Economy]*, Kyiv, Ukraine.
 2. Kolomatska, S. (2004), *Zovnishn'oeconomichna diyal'nist' v Ukraini: pravove rehulyuvannya ta harantiyi zdiysnennya [Foreign economic activity in Ukraine: legal regulation and guarantees of implementation]*, Profesional, Kyiv, Ukraine.
 3. Kozak, Yu. (2019), *Zovnishn'oeconomichna diyal'nist' [Foreign economic activity]*, Tsentruchovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.*

УДК 331.1+658.15

В. Р. Пліско,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6068-882X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.130

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Plisko,
Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
State Biotechnological University

INFLUENCE OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT ON THE HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF ENTERPRISES

Стаття присвячена аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств. Розглянуто ключові зовнішні фактори, такі як економічні умови, технологічний прогрес, соціально-демографічні зміни, правове регулювання та конкуренція на ринку праці, що визначають доступність, якість та мотивацію працівників. Внутрішнє середовище аналізується через призму організаційної культури, структури управління, мотиваційних систем, рівня інноваційності та умов праці. Особливу увагу приділено взаємодії цих факторів, їхньому впливу на стратегічне планування кадрової політики та адаптацію підприємства до динамічних змін. Наголошується на необхідності інвестицій у розвиток персоналу та створення сприятливих умов праці для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Матеріали будуть корисними для науковців, управлінців, викладачів та фахівців з управління персоналом.

The article analyzes the impact of the external and internal environment on the human resources potential of enterprises. The author considers key external factors, such as economic conditions, technological progress, socio-demographic changes, legal regulation and competition in the labor market, which determine the availability, quality and motivation of employees. The internal environment is analyzed through the prism of organizational culture, management structure, motivational systems, level of innovation and working conditions. Particular attention is paid to the interaction of these factors, their impact on strategic planning of HR policy and adaptation of the enterprise to dynamic changes. The author emphasizes the need to invest in staff development and create favorable working conditions to ensure long-term competitiveness.

In today's environment of fierce competition and dynamic changes in the external environment, the key factor in the success of an enterprise is its human resources. Ensuring the effective management of this resource is becoming a challenging task due to the influence of numerous external and internal factors. The external environment, which includes economic fluctuations, technological innovations, socio-demographic changes and competition in the labor market, creates conditions to which companies are forced to adapt their HR policies. At the same time, the internal environment of an enterprise, including organizational culture, motivation system and level of innovation, determines the ability of personnel to respond effectively to challenges.

The relevance of the problem is driven by the need to develop effective HR management strategies that take into account the impact of the environment and contribute to the development of enterprise competitiveness. On the one hand, this task is important for scientific research in the field of labor economics, organizational development and change management. On the other hand, it is of great practical importance, as it affects the success of enterprises, their adaptability to modern challenges, and their ability to attract and retain qualified employees. Studying this problem will help to formulate an effective HR policy focused on the development of human capital, which is the basis for innovative and sustainable development of enterprises.

Ключові слова: кадровий потенціал, зовнішнє середовище підприємства, внутрішнє середовище підприємства, управління персоналом, конкурентоспроможність.

Key words: human resources potential, external environment of the enterprise, internal environment of the enterprise, personnel management, competitiveness.

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

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін у зовнішньому середовищі ключовим фактором успішної діяльності підприємства є його кадровий потенціал. Забезпечення ефективного управління цим ресурсом стає складним завданням через вплив численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище, яке включає економічні коливання, технологічні інновації, соціально-демографічні зміни та конкуренцію на ринку праці, формує умови, до яких підприємства вимушені адаптувати свою кадрову політику. Водночас внутрішнє середовище підприємства, зокрема організаційна культура, система мотивації та рівень інноваційності, визначає здатність персоналу ефективно відповідати на виклики.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій управління персоналом, які враховують вплив середовища та сприяють розвитку конкурентоспроможності підприємств. З одного боку, це завдання важливе для наукових досліджень у галузі економіки праці, організаційного розвитку та управління змінами. З іншого боку, воно має вагоме практичне значення, оскільки впливає на успішність функціонування підприємств, їх адаптивність до сучасних викликів і здатність залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Вивчення цієї проблеми сприятиме формуванню ефективної кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, що є основою інноваційного та сталого розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств був об'єктом дослідження багатьох науковців. Ці питання всебічно висвітлені у працях таких вчених, як Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю., Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М., Лєськова С. В., Лісогор А., Руденко Н., Лозова О. В., Сосян М. М., Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Хаустова К., Дем'янович Е., Чернишова А., Заложнікова А. Проте, в умовах воєнного стану управління кадровим потенціалом вимагає комплексного аналізу і дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств, визначення ключових факторів впливу та обґрунтування практичних рекомендацій для формування ефективної кадрової політики в умовах динамічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадровий потенціал підприємства — це ключовий ресурс, від якого залежить успіх організації в умовах сучасної конкуренції. Його ефективне формування та розвиток є визначальним фактором для досягнення стратегічних цілей. Зовнішнє та внутрішнє середовище відіграють важливу роль у впливі на кадровий потенціал, визначаючи умови, у яких функціо-

нує підприємство, а також його можливості для розвитку та адаптації.

Зовнішнє середовище включає в себе фактори, які знаходяться поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на його діяльність. Серед них виділяють наступні [1, с. 123—125; 2, с. 140—141]:

1. Економічні умови — зміни в економіці, такі як інфляція, рівень безробіття та купівельна спроможність, впливають на доступність кваліфікованих кадрів та їх мотивацію до роботи. Економічні кризи часто знижують мобільність працівників, водночас підвищуючи їхню залежність від роботодавців.

2. Технологічний прогрес — впровадження нових технологій вимагає від працівників нових знань і навичок. Це може створювати дефіцит компетентних фахівців і потребу в постійному навчанні персоналу.

3. Соціально-демографічні фактори — стан ринку праці, міграційні процеси та зміна демографічної структури впливають на доступність працівників певних спеціальностей. Наприклад, старіння населення може зменшити кількість молодих кадрів, готових до освоєння нових професій.

4. Правове регулювання — законодавство щодо трудових відносин, охорони праці та соціальних гарантій формує рамки, у яких підприємства повинні здійснювати свою кадрову політику. Зміни у трудовому кодексі можуть вимагати перегляду підходів до управління персоналом.

5. Конкуренція — на ринку праці конкуренція між роботодавцями за талановитих працівників змушує підприємства вдосконалювати системи мотивації, пропонувати конкурентні зарплати та розвивати корпоративну культуру.

В умовах війни в Україні зовнішнє середовище суттєво впливає на кадровий потенціал підприємств, загострюючи низку проблем та викликів. Економічна нестабільність, зростання інфляції, рівня безробіття та зниження купівельної спроможності посилюють залежність працівників від роботодавців, водночас зменшуючи їхню мобільність. Це вимагає від підприємств додаткових зусиль для підтримки мотивації персоналу. Технологічний прогрес, попри складні умови, залишається важливим фактором, однак дефіцит компетентних фахівців, посилений еміграцією та відтоком молоді за кордон, ускладнює впровадження нових технологій. Соціально-демографічні зміни, зокрема міграційні процеси, старіння населення та зменшення кількості працездатної молоді, значно обмежують доступність кваліфікованих кадрів [3; 4; 7, с. 260].

Водночас правове регулювання в умовах воєнного стану створює нові виклики для кадрової політики, вимагаючи перегляду підходів до забезпечення соціальних гарантій і трудових відносин. Зростаюча конкуренція між роботодавцями за кваліфікованих працівників змушує підприємства вдосконалювати системи мотивації, пропонувати конкурентоспроможні умови праці та розвивати корпоративну культуру навіть у кризових умовах. Отже, адаптація до впливу війни потребує комплексного підходу до управління кадровим потенціалом, орієнтованого на збереження та розвиток людського капіталу як основи для подальшого відновлення економіки.

Внутрішнє середовище включає фактори, що визначають специфіку функціонування самого підприємства [9; 10]:

1. Організаційна культура — корпоративні цінності, стиль управління та комунікації впливають на залученість та лояльність працівників. Позитивна атмосфера сприяє підвищенню продуктивності та утриманню кадрів.

2. Структура управління — чітка ієрархія, ефективний розподіл обов'язків та наявність механізмів для розвитку кар'єри сприяють зміцненню кадрового потенціалу. Водночас надмірна бюрократизація може гальмувати ініціативність.

3. Мотиваційна система — матеріальні та нематеріальні стимули, такі як премії, програми навчання чи корпоративні заходи, відіграють ключову роль у формуванні задоволення працівників своєю роботою.

4. Рівень інноваційності — готовність підприємства до змін і впровадження нових підходів впливає на можливість залучення креативних та ініціативних працівників.

5. Умови праці — комфортне робоче середовище, сучасне обладнання та зручний графік роботи позитивно впливають на продуктивність працівників і їх бажання залишатися на підприємстві.

В умовах війни в Україні внутрішні чинники набувають критичного значення для збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємств. Організаційна культура в цей період стає важливим інструментом підтримки морального духу працівників. Корпоративні цінності, орієнтовані на підтримку, солідарність і соціальну відповідальність, сприяють збереженню лояльності персоналу навіть у складних обставинах [8, с. 89—92].

Структура управління повинна бути максимально адаптивною, з акцентом на оперативне прийняття рішень та уникнення надмірної бю-

рократизації, яка може пригнічувати ініціативність. Ефективний розподіл обов'язків і підтримка кар'єрного зростання допоможуть зберегти мотивацію та зацікавленість працівників [6, с. 22—24].

Мотиваційна система на підприємстві в умовах війни має враховувати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні, такі як програми психологічної підтримки, навчання та гнучкі графіки роботи. Інноваційність підприємства стає ключовою для залучення креативних працівників, які можуть запропонувати нестандартні рішення в кризових ситуаціях [5, с. 38—30].

Умови праці, навіть за складних обставин, повинні залишатися якомога комфортнішими, оскільки це впливає на продуктивність і бажання працівників залишатися в компанії. Впровадження гнучких підходів до організації праці, зокрема віддаленої роботи, є важливим фактором підтримки ефективності персоналу.

Таким чином, управління внутрішнім середовищем підприємства в умовах війни має бути спрямоване на створення гнучкої, підтримуючої та інноваційної робочої атмосфери, яка сприятиме утриманню персоналу та забезпеченню його стабільної продуктивності.

Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства є тісно взаємопов'язаними. Підприємство повинно адаптувати свою кадрову політику відповідно до змін зовнішніх умов, зберігаючи при цьому внутрішню стабільність. Наприклад, у період економічної нестабільності важливо підтримувати мотивацію працівників шляхом запровадження антикризових заходів, а в умовах зростаючої конкуренції — інвестувати у навчання та розвиток персоналу.

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємства є визначальним у сучасних умовах. Ефективне управління цими факторами дозволяє не лише зберегти, але й розвинути кадровий потенціал, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Інтеграція гнучких підходів, інноваційних технологій та орієнтація на потреби працівників є ключем до успішного управління кадровими ресурсами в динамічному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах війни в Україні зовнішні та внутрішні чинники набувають нового значення у впливі на кадровий потенціал підприємств. Економічна нестабільність, соціально-де-

мографічні зміни, посилення конкуренції на ринку праці та необхідність адаптації до змін правового регулювання вимагають від підприємств гнучкості та стратегічного підходу до управління персоналом. Водночас внутрішні фактори, такі як організаційна культура, структура управління, мотиваційна система та умови праці, визначають здатність підприємства зберігати й розвивати свій кадровий потенціал у кризових умовах.

Ефективне управління підприємством вимагає поєднання адаптивних практик з довгостроковою стратегією, орієнтованою на розвиток людського капіталу. Це передбачає інвестування в навчання та перекваліфікацію персоналу, створення умов для підтримки мотивації та підвищення інноваційності. Особливу роль відіграє забезпечення соціальної відповідальності та моральної підтримки працівників, що сприяє їхній залученості та лояльності.

Подальші дослідження в цьому напрямі можуть бути спрямовані на розробку моделей адаптації кадрової політики до умов воєнного стану та поствоєнного відновлення, що дозволить створити гнучку і стабільну кадрову систему, здатну оперативно реагувати на зміни в економічній, соціальній та правовій ситуації. Вивчення впливу міграційних процесів і демографічних змін на ринок праці допоможе підприємствам краще прогнозувати кадрові потреби та адаптувати стратегії найму і утримання працівників. Визначення ефективних практик підтримки психологічного здоров'я працівників у кризових умовах дозволить знизити рівень стресу, зберегти мотивацію та продуктивність працівників, а також підвищити їх стійкість до змін.

Аналіз ролі інноваційних технологій у створенні гнучких умов праці відкриває можливості для розвитку дистанційної роботи, автоматизації процесів та оптимізації витрат на людські ресурси, що в умовах воєнного часу може стати важливим фактором збереження та розвитку персоналу. Дослідження трансформації організаційної культури в умовах стресових ситуацій дозволить підприємствам краще впоратися з соціальними та психологічними викликами, створюючи більш згуртовані колективи, які ефективно працюють навіть у складних умовах.

Загалом ці аспекти формують основу для створення кадрової політики, яка буде не лише реагувати на виклики, але й забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність підпри-

емств у довгостроковій перспективі. У майбутньому необхідно буде значно більше уваги приділяти розвитку адаптивних стратегій управління персоналом, орієнтуючись на сталий розвиток і готовність до будь-яких зовнішніх і внутрішніх змін.

Література:

1. Дашко І.М., Крилов Д.В., Сєрова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4 (52). С. 121—128.
2. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. № 3. С. 138—142.
3. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.
4. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
5. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 26—31.
6. Лісогор А., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4 (221). С. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
7. Лозова О.В., Сосян М.М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року. Луцьк: ЛНТУ. С. 260—261.
8. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4. С. 88—93.
9. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56.
10. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55.

References:

1. Dashko, I.M. Krylov, D.V. and Sierova, V.Yu. (2021), "Modern HR management systems", *Finansovi stratehii innovatsijnoho rozvytku ekonomiky*, vol. 4 (52), pp. 121—128.
2. Dzhymulych, M.I. and Shmatkovs'ka, T.O. (2020), "Managing the development of the enterprise's personnel in the conditions of economic globalization", *Ekonomichnyj forum*, vol. 3, pp. 138—142.
3. UN (2022), *Ekspres-otsinka vplyvu vijny na mikro-, mali ta seredni pidpryiemstva v Ukraini. Analitychnyj zvit [Express assessment of the impact of war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine. Analytical report]*, Prohrama rozvytku OON v Ukraini, Kyiv, Ukraine.
4. Chornodid, I.S. Vasylets', N.M. and Petrenko, V.M. (2022), "Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
5. Les'kova, S.V. (2023), "Competency-based approach to managing the human resources of a modern enterprise", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 3 (03), pp. 26—31.
6. Lisohor, L. and Rudenko, N. (2022), "The personnel potential to foster socioeconomic development in Ukraine under modern conditions", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 4 (221), pp. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
7. Lozova, O.V. and Sosian, M.M. (2022), "Features of the formation of the enterprise's human resources in war conditions", *Aktual'ni problemy upravlinnia sotsial'no-ekonomichnymy systemamy: Mater. VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Current problems of managing socioeconomic systems: Materials of the 8th International Scientific and Practical Conference]*, LNTU, Luts'k, Ukraine, pp. 260-261.
8. Pshyk-Koval's'ka, O.O. (2022), "Features of personnel management in martial law", *Naukovyj visnyk*, vol. 4, pp. 88—93.
9. Khaustova, K. and Dem'ianovych, E. (2023), "Managing the enterprise's human resources in conditions of modern instability", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56.
10. Chernyshova, L. and Zalozhnikova, A. (2023), "Strategic aspects of the process of developing personnel management in martial law and their impact on the state of the enterprise's human resources", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. *Стаття надійшла до редакції 30.11.2024 р.*

УДК 331.101.38:331.2

С. Т. Барщовський,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2562-7634>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.135

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

S. Barshchovsky,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

FEATURES OF DETERMINING THE EFFICIENCY OF ADVERTISING IN THE FOOD INDUSTRY

У даному дослідженні нами проаналізовано теоретичні та практичні аспекти ефективності реклами як заходу покращення системи менеджменту рекламної діяльності у сучасних компаніях харчової промисловості та здійснено оцінку ефективності реклами. Актуальність даного дослідження зумовлена неефективним проведенням або непроведенням безпосереднього менеджменту рекламної діяльності у сучасних компаніях харчової промисловості, що, в свою чергу, спричинило необхідність покращення системи менеджменту рекламної діяльності у сучасних компаніях харчової промисловості загалом та вивчення та вдосконалення ефективності реклами зокрема. Таким чином, основною метою даного дослідження є вивчення базових теоретичних та практичних аспектів системи менеджменту рекламної діяльності у сучасних компаніях харчової промисловості та формування заходів покращення останньої.

Під час даного дослідження нами опрацьована досить велика кількість українських та іноземних наукових праць, ресурси мережі інтернет, досліджено та проаналізовано чимало аспектів практичної діяльності щодо рекламної діяльності сучасних компаній харчової промисловості. Методологічною основою даного дослідження стали загальні, специфічні, діалектичні методи пізнання та класичні постулати загалом економічної теорії.

In this study, we analyzed the theoretical and practical aspects of the effectiveness of advertising as a measure to improve the management system of advertising activities in modern food industry companies and evaluated the effectiveness of advertising. The relevance of this study is determined by the inefficient conduct or non-conduct of direct management of advertising activities in modern food industry companies, which, in turn, caused the need to improve the management system of advertising activities in modern food industry companies in general and to study and improve the effectiveness advertising in particular. Thus, the main goal of this study is to study the basic theoretical and practical aspects of the management system of advertising activities in modern companies of the food industry and the formation of measures to improve the latter.

In the course of this research, we processed quite a large number of Ukrainian and foreign scientific works, Internet resources, researched and analyzed many aspects of practical activities related to the advertising activities of modern companies in the food industry. The methodological basis of this study was general, specific, dialectical methods of cognition and classical postulates of economic theory in general.

The management of advertising activities, in our opinion, is an extremely relevant aspect in modern economic science, since the management of advertising activities solves the issue of the development of companies and, in turn, provides consumers with the necessary information. The integration of Ukraine today into the world economic space, the globalization of economic processes directly creates the need to use new approaches to advertising in general. Advertising as an integral part of the economy as a whole is rapidly developing today both in Ukraine in particular and on a global scale in general, and therefore, in our opinion, is a priority direction of economic development.

In our opinion, in modern companies, not enough attention is focused today on the management of advertising activities, which, in turn, implies the existence of a set of aspects that interact with each other and, as a result, form the possibility of adoption and implementation economically sound and effective modern solutions for managing advertising activities in the food industry.

In our opinion, the issues of studying and improving the effectiveness of advertising of modern companies in the food industry remain unexplored today.

Many scientists were engaged in the study of the characteristics of consumer behavior and the impact on the latest advertising, in particular: K. AT. Afanasyeva [1], K. IN. Bazherina, O. IN. Chernenko, N. Kozhushok [2], O. Yu. Bochko, N. WITH. Kosar, M. M. Mamchyn, A. AT. Baran [3], T. IN. Mazana, V. P. Tkachenko, O. AND. Shcherba However, in our opinion, today there is still a need to research, analyze and improve the behavior of buyers in the consumer market in modern conditions of martial law, which, in turn, has a significant impact on market demand, and also forces sellers and manufacturers to adapt their own offers to a change in demand.

Thus, the main goal of this study is the theoretical justification of the management of advertising activities of food industry companies and the determination of the main areas of improvement of the latter in general, as well as the study and analysis of the features of determining the effectiveness of advertising in particular.

The theoretical and methodological basis of this study is the work of many foreign and Ukrainian economists. The laws of Ukraine, as well as other normative legal acts related to advertising in our country, materials on the management of statistics of our country served as the informational basis of this study.

In the implementation of the assigned task, we used the methods of a systematic approach, comparative analysis when clarifying the actual categories of advertising activity; used a systematic approach to the development of the advertising management process; analytical and statistical methods of obtaining and analyzing marketing information, sociological research, statistical analysis, expert evaluations during the study and implementation of market analysis.

Ключові слова: маркетинг, менеджмент рекламної діяльності, реклама, ефективність реклами.

Key words: marketing, management of advertising activities, advertising, effectiveness of advertising.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Менеджмент рекламної діяльності, на наше переконання, є надзвичайно актуальним аспектом в сучасній економічній науці, оскільки менеджмент рекламної діяльності вирішує питання розвитку компаній та, в свою чергу, забезпечує потрібною інформацією споживачів. Інтеграція України сьогодні у світовий простір економіки, глобалізація безпосередньо економічних процесів створює необхідність використання нових підходів в цілому до реклами. Реклама як складова частина економіки в цілому стрімко розвивається сьогодні як в Україні зокрема, так і у світовому масштабі загалом, і тому, на наше переконання, є пріоритетним напрямом економічного розвитку.

На наше переконання, у сучасних компаніях недостатньо уваги акцентується сьогодні на менеджменті рекламної діяльності, що передбачає, в свою чергу, існування сукупності аспектів, які взаємодіють між собою та, як наслідок, формують можливість ухвалення та забезпечення реалізації економічно обґрунтованих ефективних сучасних рішень щодо управління рекламною діяльністю в харчовій промисловості.

Недослідженими залишаються сьогодні, ми вважаємо, питання вивчення та вдосконалення ефективності реклами сучасних компаній в харчовій промисловості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням особливостей поведінки споживачів та вплив на останню реклами займалося багато науковців, зокрема: К. О. Афанасьєва [1], К. В. Бажеріна, О. В. Черненко, Н. Кожушок [2], О. Ю. Бочко, Н. С. Косар, М. М. Мамчин, А. О. Баран [3], Т. В. Мазана, В. П. Ткаченко, О. І. Щерба. Однак, на наше переконання, сьогодні ще залишається потреба у дослідженні, аналізуванні та вдосконаленні поведінки на споживчому ринку покупців в сучасних умовах воєнного стану, що, в свою чергу, чинить вагомий вплив на попит на ринку, а також змушує продавців та виробників власні пропозиції пристосувати до зміни попиту.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Таким чином, основною метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування менеджменту рекламної діяльності компаній

харчової промисловості та визначення основних напрямів вдосконалення останнього загалом, а також вивчення та аналізування особливостей визначення ефективності реклами зокрема.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною, а також методологічною базою даного дослідження є напрацювання багатьох зарубіжних та українських економістів. Інформаційною основою даного дослідження послужили також і закони України, а також і інші нормативно-правові акти відносно реклами в нашій державі, матеріали із питань управління статистики нашої держави.

При реалізації поставленого завдання ми застосовували методи системного підходу, порівняльного аналізу при уточненні власне категорій рекламної діяльності; використовували системний підхід до розробки процесу менеджменту рекламної діяльності; аналітичних, статистичних методів отримання і аналізування маркетингової інформації, соціологічного дослідження, статистичного аналізу, експертних оцінок під час вивчення та здійснення аналізу ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В рекламній діяльності, на наше переконання, встановлення ефективності останньої — це доволі складний процес, оскільки на цей процес чинить вплив багато факторів, які, в свою чергу, не пов'язані безпосередньо із рекламою. Насамперед це пов'язано, ми вважаємо, із особливістю власне контролю ефективності реклами. Комерційну ефективність рекламної кампанії неможливо визначити точно, тому що комерційна ефективність пов'язана із паралельним використанням інших частин комплексу маркетингу, а також на ней чинить вплив велика кількість факторів зовнішнього середовища. Аналізування реклами компаній харчової промисловості показало, що потрібно відрізняти власне економічну ефективність реклами, що, в свою чергу, визначається обсягами збуту продукції, а також власне ефективність психологічного впливу реклами безпосередньо на споживачів, яка, відповідно, залежить власне від ступеню психологічного впливу безпосередньо на підсвідомість споживача. З цієї причини, на наше переконання, в рекламі продуктів харчування варто враховувати економічну та комунікативну ефективність реклами.

Сьогодні забезпеченню ефективності продажу харчової продукції сприяє також діяльність виробника відносно комплексного підходу до питань планування, організації, а також контролю за результатами власне маркетингової діяльності. З метою досягнення успіху сучасні компанії харчової промисловості повинні якомога більше задовольняти безпосередні потреби цільових споживачів. Власне цільовим ринком компаній харчової промисловості є кінцеві покупці, які відповідно купують продукти харчування для свого споживання, а також споживання членами їх сімей і також оптові споживачі, що, в свою чергу, купують продукцію компаній для наступного перепродажу. Сучасним компаніям необхідно, ми вважаємо, стимулювати усіх, а використання реклами з відповідним відстеженням ефективності останньої потрібне, на наше переконання, в обидвох ситуаціях.

Комунікативна ефективність реклами включає ефект на рівні відношення, ефект сприйняття, поведінковий ефект, які формуються, в свою чергу, на афективному, когнітивному, конативному рівнях. Когнітивний рівень створює рівень раціональної діяльності і свідомості; афективний рівень формує область психологічних мотивів, установок; конативний рівень формує область поведінки. З метою встановлення економічної ефективності реклами сучасних компаній харчової промисловості варто врахувати, ми вважаємо, рівні додаткового товарообігу, що, в свою чергу, можливий виключно під впливом реклами. На нашу думку, додатковий товарообіг, зумовлений рекламою можна встановити за допомогою ревізії, що має місце до і після рекламної кампанії. Різниця між вказаними показниками і розглядається як додатковий товарообіг. Якщо збут товару безпосередньо до рекламної кампанії залишився незмінним після проведення рекламної кампанії, то до недоліків проведення рекламної кампанії можна віднести декілька. По-перше, неправильно можливо обрано сегмент ринку, і реклама, відповідно, і рекламований товар, відповідно, не відповідають споживацьким запитам. В такому випадку, ми вважаємо, неефективною є рекламна кампанія. Таким чином, зростання обсягу продажу залежить власне від збутової ефективності рекламної кампанії сучасних компаній.

Оскільки будь-яка рекламна дія робиться через рекламне звернення, то, ми вважаємо, варто поррахувати збутову ефективність остан-

ньої, яка, в свою чергу, на пряму залежить власне від відносної частки витрат на рекламу, а саме: чим витрати вищі, тим абсолютне значення менше. Ціна товару має встановлюватися за допомогою методу "паритету із конкурентами", власне реклама, в свою чергу, має про переваги товару інформувати.

Для зрілих товарів харчової промисловості на ринку із високою конкуренцією без унікальних характеристик важко досягнути вагомого короткотермінового ефекту. Рекламна комунікація є швидше захисною для них, а ефект реклами довготерміновим.

З метою встановлення збутового ефекту від реклами варто використовувати, ми вважаємо, математичні моделі, в яких потрібно врахувати функцію безпосередньо реакції збуту власне на рекламу. Найефективнішим описом функції реакції, ми вважаємо, є лінійна залежність власне між рекламними витратами та збутом продукції. Проте, із урахуванням того, що на ефективність покупок у харчовій промисловості не лише реклама чинить вплив, а також інші чинники, то функція реакції також буде залежати власне і від обсягу збуту, який отримується без границі насичення попиту та допомоги реклами.

Під час розробки моделі встановлення ефективності реклами на обсяги збуту продуктів харчування, варто врахувати, ми вважаємо, поведінку конкурентів, а також рекламні витрати конкурентів.

Описані методи встановлення ефективності реклами різними сучасними компаніями звикли використовуватися по-різному. Для більшої точності, ми вважаємо, варто використовувати декілька методів одразу.

В харчовій промисловості варто робити акцент на комунікативній ефективності під час формування реклами, який бере до уваги мотиви споживачів, інформацію споживачів про товар та ставлення споживачів до товару.

Для сучасних компаній харчової промисловості під час встановлення ефективності реклами варто звернути увагу, на наше переконання, на сегментування ринку, оскільки кожен сегмент потребує іншого роду рекламу. Ми вважаємо, такий аналіз дає можливість встановити найприбутковіші сегменти ринку і відмовитися від малорентабельних. Це, в свою чергу, пов'язано тісно із обранням стратегії реклами. Для різних сегментів ринку рекламні стратегії можуть бути різними і, відповідно, мати різні цілі. Одні рекламні стратегії можуть бути направлені на зростання частки ринку, а інші, в свою чергу, на формування прихильності до

товару серед споживачів. Однак, кінцева мета кожної із рекламних стратегій полягає у максимізації економічного прибутку сучасних компаній.

Схема ефективності рекламного процесу сучасних компаній харчової промисловості повинна брати до уваги, ми вважаємо, вплив маркетингового та мікротаргетингового середовища, а саме встановлення ефективності реклами — це складний, трудомісткий процес. Для точнішого встановлення ефективності реклами варто включити в схему додаткові більш ширші при аналізі чинники. Проаналізувавши для кожного сегменту ринку сучасних компаній харчової промисловості привабливість альтернатив, встановлюють вплив останніх на споживача. Дохід від кожної альтернативи встановлюється залежністю безпосередньо ефективності реклами від обсягу рекламних витрат.

Ефективність реклами можна визначити також здійснивши облік споживачів, які власне охоплені рекламою, визначивши рекламні витрати на одну особу, яка переглянула рекламу. При цьому зберігається обернена пропорція, а саме: чим більше споживачів подивилося рекламу, меншими будуть відповідно рекламні витрати. Витрати розглядаються відповідно на одну людину. Оцінка ефективності реклами сучасних компаній є важливою, ми вважаємо, оскільки дозволяє отримати інформацію власне про доцільність реклами та ефективність окремих засобів реклами, а також здійснити аналіз впливу на споживача реклами при покупці. Рекомендована методика встановлення ефективності реклами створить можливість вибрати найкращу стратегію.

Реклама продуктів харчування пов'язана тісно із показниками якості, так як жодна реклама не змусить споживача власне купити неякісний продукт. На якість продуктів харчування впливають, на наше переконання, наступні показники: біологічні, економічні показники, технологічність, економічні показники, біологічні показники. Покращення рівня якості продуктів харчування можна отримати за допомогою використання внутрішньогосподарських резервів конкретної компанії, адже керування внутрішньовиробничих чинників спричиняє дієвість встановлених за допомогою економічного аналізу резервів збільшення ефективності господарювання. Особливим способом використання резервів сучасних компаній є зростання ефективності виробництва, спричинене впливом техніко-технологічних чинників.

Таким чином, ефективність реклами сучасних компаній харчової промисловості варто розглядати, на наше переконання, як лінійно-залежну від рекламних витрат та збуту продукції функцію; як модель, що бере до уваги поведінку конкурентів та рекламні витрати останніх. Аналітичні моделі, в свою чергу, допоможуть у встановленні комунікативної ефективності реклами сучасних компаній, і це, на наше переконання, сприятиме обранню відповідно найкращої рекламної стратегії.

ВИСНОВКИ

Отже, в рекламній діяльності, на наше переконання, визначення ефективності останньої є доволі важким процесом сьогодні, оскільки на цей процес впливає велика кількість чинників, що, в свою чергу, не пов'язані безпосередньо із рекламою. Насамперед, ми вважаємо, це пов'язано із особливістю власне контролю щодо ефективності реклами. Неможливо також чітко встановити комерційну ефективність безпосередньо рекламної кампанії, оскільки комерційна ефективність передбачає застосування паралельно інших частин комплексу маркетингу, а також врахування впливу чинників зовнішнього середовища.

Підсумовуючи сказане вище, можемо узагальнити, що споживачеві продукції харчової промисловості необхідно отримувати більше рекламної інформації щодо товарів із порівняно вищою еластичністю витрат, а також споживач продукції харчової промисловості на таку рекламу витратить більше часу. Іншими словами граничний ефект від реклами компаній харчової промисловості вищим буде для товарів власне із вищою еластичністю витрат і, відповідно, споживач використовуватиме порівняно дорожчі ЗМІ з метою одержати інформацію про такі товари, зважаючи власне на витрати часу.

Література:

1. Бажеріна К. В., Черненко О. В., Афанасьева К. О. Зміна споживчої поведінки українців в умовах кризи. Ефективна економіка. 2018. № 4.
2. Бочко О. Ю., Кожушок Н. Дослідження поведінки споживачів в умовах COVID-19 та вплив на них трендів маркетингу. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 66—71.
3. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. Економіка та суспільство. Вип. 45. 2022.

References:

1. Bazherina, K. V. Chernenko, O. V. Afanasyeva, K. A. (2018), "Change in consumer behavior of Ukrainians in the crisis", Efficient economy, vol. 1.
2. Bochko, O. Yu. and Kozhushok, N. (2021), "Research of consumer behavior in the conditions of COVID-19 and the influence of marketing trends on them", Priazov Economic Herald, vol. 2 (25), pp. 66—71.
3. Kosar, N. S. Mamchyn, M. M. Baran, A. A. (2022), "Study of changes in consumer behavior in modern conditions", Economy and society, vol. 45. *Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 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 346.1

О. С. Скуратов,
аспірант, ННЦ "Інститут аграрно економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2883-0028>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.140

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

О. Skuratov,
Postgraduate student, National Research Center "Institute of Agrarian Economics"

LEGAL SUPPORT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AND DIRECTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

Для здійснення міжнародної торгівлі та інтеграції на міжнародні ринки і при цьому захисту національних інтересів важливе значення має вивчення правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. У процесі дослідження систематизовано законодавство з питань зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні шляхом виокремлення п'яти основних складових: Конституція, кодекси, закони, постанови Кабінету Міністрів України, інші нормативно-правові акти. Узагальнено вимоги митного та податкового законодавства в частині експортно-імпортних операцій аграрної продукції. Систематизовано повноваження органів, що здійснюють регулювання ЗЕД. Наведено трактування поняття зовнішньоекономічної діяльності, експорту й імпорту за різними джерелами; принципи і суб'єктів ЗЕД; завдання державної підтримки експортної діяльності; специфіку регулювання товарообмінних (бартерних) операцій; особливості валютного регулювання; загальну інформацію про облікове і звітне відображення зовнішньоекономічних операцій. Досліджено специфіку і принципи оподаткування зовнішньоекономічної діяльності. Розглянуто мито, акцизний податок і податок на додану вартість для експортно-імпортних операцій. Проаналізовано норми та стандарти Європейського союзу щодо якості аграрної продукції, яка експортується до країн ЄС. Запропоновано напрями удосконалення законодавства.

In order to carry out international trade and integration into international markets, and at the same time to protect national interests, it is important to study the legal framework for foreign economic activity of agricultural enterprises. In the course of the study, the author systematized the legislation (regulatory and legislative documents) on foreign economic activity of enterprises in Ukraine by identifying five main components: The Constitution, codes, laws, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, and other regulations (orders of the Ministry of Finance of Ukraine, resolutions of the Board of the National Bank of Ukraine, etc.) The requirements of customs and tax legislation in terms of export-import operations of agricultural products were generalized. The author systematizes the powers of the authorities that regulate foreign economic activity. The author provides an interpretation of the concept of foreign economic activity, export and import according to various sources; principles and subjects of foreign economic activity; tasks of state support for export activity; specifics of regulation of commodity exchange (barter) transactions; peculiarities of currency regulation; general information on accounting and reporting of foreign economic transactions. The specifics and principles of taxation of foreign economic activity are studied. Customs duties, excise tax and value added tax for export-import operations are considered. The norms and standards of the European Union regarding the quality of agricultural products exported to the EU countries are analyzed. The peculiarities of the introduction of the export security regime are presented. It is established that the prospective state regulation of foreign economic activity in Ukraine should be carried out in the

vector of generally recognized and especially European standards. It is advisable to create a favorable investment climate for the development of territories and the restoration of the agricultural sector; to develop an effective mechanism for protecting land rights; to reorient the regulatory framework to stimulate foreign economic activity consistent with the concept of sustainable development; to maximize the digitalization of export-import operations; to develop an export strategy of Ukraine for the next five years; and to improve the legal literacy of farmers.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, регулювання, оподаткування.

Key words: foreign economic activity, exports, imports, regulation, taxation.

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

Останнє десятиліття Україна активно виходить на міжнародні ринки аграрної продукції. Не дивлячись на повномасштабну війну, яка триває вже два роки, Україна все ж таки займає передові позиції по експорту зерна, олії та інших продуктів сільськогосподарського виробництва. Курс на європейську інтеграцію активізував зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) вітчизняних аграрних підприємств, що зумовлює потребу в ефективному дієвому та справедливому її правовому забезпеченні.

Нині велика кількість нормативно-правових актів регламентує питання виходу українських підприємств на міжнародні продовольчі ринки. Також діє значна кількість законів, порядків, положень, інструкцій, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Водночас наявність великої кількості нормативних документів вимагає їх систематизації та дослідження змісту щодо задоволення вимог ефективного експорту та імпорту.

Особливої актуальності дане питання набуває в контексті необхідності дотримання норм митного і податкового законодавства, вивчення вимог та стандартів експорту продукції до країн Європейського Союзу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності висвітлюється в публікаціях різних науковців. О. Панасюк і Р. Кобко оцінюють стан правового регулювання ЗЕД України через з'ясування сутності поняття зовнішньоекономічної діяльності, розкриття змісту поняття правового регулювання ЗЕД, здійснення аналізу норм чинного законодав-

ства в досліджуваній сфері [1]. С. Скрипник, О. Процевят, О. Воронова досліджують аспекти регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану, а також можливості трансформації стратегій реалізації ЗЕД [2]. В. Кувик розкриває сучасний стан розвитку ЗЕД, зосередившись на малому й середньому бізнесі [3]. С. Лагутін досліджував теоретичні аспекти державного регулювання ЗЕД України в умовах воєнного стану та визначив заходи підвищення їх ефективності [4]. В. Гордополов зосередився на нормативно-правовому забезпеченні бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності, а саме на обліковому представленні операцій, пов'язаних з експортом і імпортом. Автор визначив фактори впливу на ЗЕД, виокремив напрями проблем, що нині не вирішені в бухгалтерському обліку, та запропонував шляхи удосконалення облікової системи [5]. П. Юр'єва і Т. Микитенко зосередилися на особливостях і оподаткуванні зовнішньоекономічної діяльності, проаналізували основні показники зовнішньоторговельної діяльності України і структуру митних платежів; визначили підходи до використання податкових інструментів у ЗЕД; виявили проблему подвійного оподаткування та запропонували способи їх вирішення [6]. Але при цьому досліджувана тематика і досі залишається доволі актуальною та потребує ретельного вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою публікації є узагальнення й критична оцінка правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств та обґрунтування пропозицій по його удосконаленню.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

— систематизувати законодавство з питань ЗЕД підприємств;

Конституція
Кодекси
- Господарський кодекс - Митний кодекс - Податковий кодекс
Закони
- Про зовнішньоекономічну діяльність - Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі ЗЕД - Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності - Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг - Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну - Про валюту і валютні операції - Про міжнародні договори України - Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей експорту окремих видів товарів у період дії воєнного стану - Про внесення змін до деяких законів України щодо безперерйного виробництва та постачання сільськогосподарської продукції під час воєнного стану - Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції
Постанови КМУ
- Питання, пов'язані із застосуванням митних декларацій - Про запровадження режиму експортного забезпечення
Інші НПА
- наказ МФУ «Про затвердження Порядку заповнення митних декларацій за формою єдиного адміністративного документа» - постанова Правління НБУ «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану»

Рис. 1. Нормативно-законодавчі документи, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні

Джерело: сформовано автором [за даними 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25].

— узагальнити вимоги митного та податкового законодавства в частині експорту аграрної продукції;

— проаналізувати норми та стандарти Європейського союзу щодо якості аграрної продукції, яка експортується до країн ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація, попри всі її суперечності, суттєво впливає на економічні, політичні та соціокультурні аспекти життя країн, що відображається насамперед в інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків. Характер зовнішньоекономічних зв'язків держави визначає зовнішньоторговельну стратегію її підприємств. Відповідно, зовнішньоекономічну діяльність слід розглядати не тільки як невід'ємну частину їх господарської діяльності, а й як важливий фактор економічного розвитку держави в умовах інтеграції у світове госпо-

дарство [7]. Правове регулювання ЗЕД різниться між країнами. На Рис. 1 систематизовано основні нормативно-законодавчі документи, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні.

У Конституції України (п. 9, стаття 92) вказано, що закони України визначають засади зовнішніх відносин, ЗЕД та митної справи. А у статті 116 (п. 8) наголошується, що Кабінет Міністрів України (КМУ): організовує і забезпечує проведення ЗЕД України та митної справи [8].

Відповідно до Господарського кодексу України (ГКУ) підприємство виступає самостійним суб'єктом господарювання, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, яка є частиною ЗЕД України та підпадає під регулювання законами України й іншими нормативно-правовими актами.

Досліджуючи правове забезпечення ЗЕД, варто зупинитися на окремих ключових поняттях у межах даної діяльності. Першочерговими відмічено певні відмінності в трактуванні самого терміну "зовнішньоекономічна діяльність" (Рис. 2).

Статтею 380 ГКУ встановлено, що державне регулювання ЗЕД орієнтоване на захист економічних інтересів України, прав і інтересів суб'єктів ЗЕД, а також на створення рівних умов для здійснення підприємницької діяльності всіма суб'єктами господарювання. При цьому органи державної влади та місцевого са-

Закон України «Про ЗЕД»	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.
Господарський кодекс України	господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном, зазначеним у частині першій статті 139 цього Кодексу, та/або робочою силою.

Рис. 2. Трактування поняття зовнішньоекономічної діяльності за різними нормативно-законодавчими актами

Джерело: систематизовано автором за даними [9; 12].

Таблиця 1. Повноваження органів, що здійснюють регулювання ЗЕД відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність"

Види органів регулювання	Повноваження
Верховна Рада України	- Приймає, вносить зміни та скасовує закони про ЗЕД; - затверджує ключові напрями зовнішньоекономічної політики; - розглядає, затверджує і змінює структури органів державного регулювання ЗЕД; - укладає міжнародні договори; - установлює спеціальні режими ЗЕД; - затверджує перелік товарів, експорт і імпорт яких заборонено; - приймає рішення щодо застосування заходів як відповідь на дискримінацію та напружені дії інших держав, митних союзів, економічних угруповань.
Кабінет Міністрів України	- Вживає заходи для здійснення зовнішньоекономічної політики; - координує діяльність міністерств, інших органів виконавчої влади, торговельних представництв (призначає їх керівників), погоджує призначення в закордонних дипломатичних установах; - приймає нормативні акти управління; - проводить переговори й укладає міжурядові договори, забезпечує їх виконання та залучає до цього інших суб'єктів; - забезпечує складання платіжного балансу і зведеного валютного плану; - забезпечує виконання рішень Ради Безпеки ООН; - приймає рішення щодо застосування заходів як відповідь на дискримінацію та напружені дії інших держав, митних союзів, економічних угруповань на основі упровадження ліцензування.
Національний банк України	- Здійснює зберігання та використання золотовалютного резерву і інших коштовностей, що забезпечують платоспроможність; - представляє Україну у відносинах з центральними банками інших країн, міжнародними банками, іншими фінансово-кредитними установами; - проводить облік та розрахунки по державних кредитах і позиках, операції з централізованими валютними ресурсами; - є гарантом кредитів тощо.
Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері економічного розвитку	- Проводить єдину зовнішньоекономічну політику при виході суб'єктів ЗЕД на зовнішні ринки; - проводить контроль за дотриманням суб'єктами ЗЕД законів України й міжнародних договорів; - здійснює антидемпінгові, антисубсидійні й спеціальні розслідування.
Митні органи	- Здійснюють митний контроль в Україні.
Антимонопольний комітет України	- Контролює дотримання суб'єктами ЗЕД законодавства; - приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидійних і спеціальних розслідувань; - приймає рішення про заходи на дискримінаційні та/або недружні дії, заходи інших держав, митних союзів і економічних угруповань.
Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі	- проводить оперативне державне регулювання ЗЕД; - приймає рішення щодо порушення й проведення антидемпінгових, компенсаційних і спеціальних заходів; - приймає рішення про заходи на дискримінаційні та/або недружні дії, заходи інших держав, митних союзів і економічних угруповань.

Джерело: систематизовано автором за даними [12].

моврядування не можуть втручатися в зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів ЗЕД. Держава реалізує митне регулювання ЗЕД відповідно до Митного кодексу України (МКУ) та Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (Закон України "Про ЗЕД").

Закон України "Про ЗЕД" визначено, що зовнішньоекономічна діяльність повинна здійснюватися на основі наступних принципів: суверенітету народу України у здійсненні ЗЕД; свободи зовнішньоекономічного підприємництва; юридичної рівності і недискримінації; верховенства закону; захисту інтересів суб'єктів ЗЕД; еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів [12].

До суб'єктів ЗЕД в Україні відносяться: фізичні особи (громадяни України та іноземні, особи без громадянства, що проживають в Україні); юридичні особи, які зареєстровані і постійно перебувають в Україні, у тому числі ті, майно і/або капітал яких є власністю іноземних господарюючих суб'єктів; об'єднання фізичних і юридичних осіб, що не є юридичними особами відповідно до законодавства України, але їх постійне місцезнаходження в Україні; філії та представництва юридичних осіб, що утворені відповідно до законодавств іноземних держав; спільні підприємства, що зареєстровані та мають постійне місцезнаходження в Україні; інші суб'єкти господарської

Таблиця 2. Тракткування понять "експорт" та "імпорт" у нормативно-законодавчих актах України

Нормативно-законодавчі акти	Експорт – це	Імпорт – це
Митний кодекс України	митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань щодо їх зворотного ввезення	митний режим, відповідно до якого іноземні товари після сплати всіх митних платежів, встановлених законами України на імпорт цих товарів, та виконання усіх необхідних митних формальностей випускаються для вільного обігу на митній території України
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	продаж товарів українськими суб'єктами ЗЕД іноземним суб'єктам господарської діяльності (у т.ч. з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів	купівля (у т.ч. з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами ЗЕД в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами
Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну»		ввезення на митну територію країни імпорту товару (товарів), призначеного для споживання в цій країні імпорту

Джерело: систематизовано автором за даними [10; 12; 16].

діяльності відповідно до чинного законодавства України [12].

Регулювання ЗЕД в Україні проводиться Україною в особі компетентних органів, недержавними органами управління економікою, які функціонують на підставі статутних документів; суб'єктами ЗЕД за координаційними угодами. Серед органів, що здійснюють регулювання зовнішньоекономічної діяльності виокремлено Верховну Раду України (ВРУ), Кабінет Міністрів України, Національний банк України (НБУ); Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері економічного розвитку; митні органи; Антимонопольний комітет України; міжвідомчу комісію з міжнародної торгівлі (Табл. 1). Також відносяться органи місцевого управління (місцеві Ради народних депутатів України та їх виконавчі і розпорядчі органи; територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання ЗЕД України).

У Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" відображається інформація про ведення розрахунків та кредитування суб'єктів ЗЕД; страхування і ліцензування зовнішньоекономічних операцій; спеціальні імпорتنі про-

цедуру; окремі заборонені види експорту й імпорту; особливості здійснення операцій з експорту деяких видів товарів у період воєнного стану; заходи щодо економічної конкуренції в галузі ЗЕД; інформаційне забезпечення ЗЕД; спеціальні правові режими ЗЕД. У окремих розділах представлено дані про економічні відносини України з іншими державними й міжнародними міжурядовими організаціями (розділ 4) та про захист прав і законних інтересів державних і інших суб'єктів зовнішньоекономічної й господарської діяльності (розділ 5). Не менше значення має наявність 6 і 7 розділів, які регламентують відповідальність і порядок розгляду спорів у ЗЕД [12].

Основними видами зовнішньоекономічної діяльності, яку провадять аграрні підприємства, є експорт та імпорт. У Табл. 2 представлено тлумачення означених понять у різних нормативно-законодавчих актах.

Митний кодекс України визначає умови переміщення товарів у межах митних режимів. Митний режим експорту використовують при вивезенні товарів за митну територію України або до товарів, які вже вивезені та знаходяться під митним контролем за умови, що експорт таких товарів не заборонений законом. Для пе-

реміщення товарів потрібно надати митному органу документи на товари, сплатити митні платежі, виконати заходи нетарифного регулювання, за потреби надати дозвіл на здійснення реекспорту. Товари, що знаходяться в митному режимі експорту втрачають статус українських з моменту їх переміщення. Також експортом вважається поміщення вітчизняних товарів у митний режим вільної митної зони та режим безмитної торгівлі для цілей оподаткування [10].

Для стимулювання експортної діяльності Законом України "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності" визначено основи її державної підтримки через страхування, перестрахування, компенсацію відсоткової ставки, гарантування. Такі заходи повинні сприяти активному збільшенню експорту товарів робіт і послуг вітчизняного походження, а також захисту українських експортерів від можливих ризиків неплатоспроможності і фінансових втрат та підвищенню їх конкурентоспроможності на світовому ринку [14].

З метою стимулювання експорту КМУ в 2018 році утворив Експортно-кредитне агентство (ЕКА), яке на добровільній і комерційній основі займається страхуванням, перестрахуванням, наданням гарантій за договорами, спрямованими на розвиток експорту. Дане агентство функціонує у формі приватного акціонерного товариства, єдиним засновником та акціонером якого є Україна в особі КМУ. Уповноваженим органом управління виступає Міністерство економіки України.

Загалом до основних завдань державної підтримки експортної діяльності відповідно до Закону України "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності" віднесено: створення для експортних операцій системи страхування й гарантування; розширення можливостей довгострокового кредитування експорту; розробка механізму часткової компенсації відсотків за експортними кредитами. Серед основних напрямів виокремлено: реалізацію програми кредитної підтримки вітчизняних експортерів з державного бюджету чи інших законодавчо визначених джерел; часткову компенсацію відсоткової ставки за кредитами, що надані за зовнішньоекономічними договорами; надання державних гарантій для забезпечення виконання боргових зобов'язань ЕКА; надання гарантій міжнародними й іноземними фінансовими установами та урядами іноземних держав, банками, експортними агентствами для реалізації зобов'язань ЕКА [14].

Для захисту інтересів вітчизняних товаровиробників прийнято Закон України "Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну". Він регулює засади і порядок порушення і проведення розслідувань фактів збільшення імпорту на території України, якщо такі події наносять шкоду національним товаровиробникам [16].

Закон України "Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності" визначає режим здійснення вказаних операцій, відповідальність за порушення норм, роль державних інституцій при проведенні контролю за такими операціями. Також у даному законі встановлено строки товарообмінних (бартерних) операцій, а саме: товари, котрі імпортуються за означеним договором повинні бути ввезені в Україну в строк, що вказаний у договорі, але не пізніше ніж за 180 календарних днів після дати митного оформлення товарів, які експортуються за таким договором (у разі експорту робіт чи послуг — дати підписання акту чи іншого документу, який підтверджує факт їх здійснення). У випадку ратифікації Верховною Радою України міжнародних договорів з даного напрямку, вони мають перевагу над досліджуваним законом [13].

Тому необхідно наголосити на Законі України "Про міжнародні договори України". Відповідно до нього міжнародні договори можуть укладати Президент України та КМУ або представники за їх дорученням, а також міністерствами й іншими центральними органами виконавчої влади та державними органами. Важливо зауважити, що згода України на обов'язковість міжнародного договору підтверджується підписанням, ратифікацією, затвердженням, прийняттям і приєднанням до договору [18].

Порядок використання коштів регламентується даним кодексом і іншими законами, зокрема Законом України "Про валюту й валютні операції". Даний закон визначає принципи валютного регулювання (свобода проведення валютних операцій; ризикоорієнтованість, достатність, ефективність, прозорість, самостійність валютного регулювання); гарантії і свободи валютних розрахунків; регламентує порядок здійснення розрахунків, торгівлі, переказу й транскордонного переміщення валютних цінностей. Для експортно-імпортних операцій також визначено особливості встановлення граничних строків розрахунків, що дозволяє планувати фінансово-господарську діяльність підприємств [17].

У ГКУ встановлено, що суб'єкти господарювання, які здійснюють ЗЕД, можуть відкривати в установах банків будь-які валютні рахунки, які не заборонені законом. Порядок їх відкриття в банках інших держав регламентується законодавством відповідних держав. Суб'єкти ЗЕД повинні надавати інформацію про валютні рахунки податковим органам. Суб'єктами міжнародних розрахунків виступають експортери, імпортери й банки.

Стаття 22 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" визначає облік зовнішньоекономічних операцій, звітність і аудит суб'єктів ЗЕД. Установлено, що дані суб'єкти ведуть бухгалтерський і оперативний облік та оформлюють статистичну звітність. При веденні обліку потрібно використовувати план рахунків і інструкцію про його використання, які діють на території України. Суб'єкти ЗЕД самостійно формують порядок аналітичного обліку й упроваджують потрібні субрахунки. У річному балансі окремо виділяють кошти (активи), зокрема товари, документи, цінні папери, та джерела їх утворення (пасиви), такі як кредити, заборгованість, отримані прибутки. У звіті про прибутки і збитки необхідно окремо представляти виручку від зовнішньоекономічних операцій та відповідні витрати з поясненнями в додатку до річного фінансового звіту. До НБУ надаються дані про обов'язковий розподіл частини виручки в іноземній валюті (4 рази на рік до 15 числа місяця за звітним періодом). Аудит ЗЕД, яка відображається у фінансовій звітності, проводиться уповноваженими аудиторськими організаціями відповідно до чинних актів, що регламентують аудиторську діяльність в Україні.

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" ставки митних тарифів повинні бути однаковими для всіх суб'єктів ЗЕД незалежно від територіального розміщення, форми власності й організації господарської діяльності. При цьому можуть бути окремі випадки, визначені законодавством України чи міжнародними договорами. Для спеціальних економічних зон митний контроль і оподаткування встановлюється окремими законами України й міжнародними договорами [12].

Оподаткування зовнішньоекономічних операцій відбувається з урахуванням вимог Митного і Податкового кодексів України [11].

Серед принципів оподаткування при реалізації ЗЕД Господарським кодексом виокремлено: установлення рівня оподаткування для досягнення й підтримання самоокупності су-

б'єктами ЗЕД і гарантування бездефіцитного платіжного балансу України загалом; забезпечення стабільності розмірів і видів податків, які разом з обов'язковими платежами повинні встановлюватися законами; рівність усіх суб'єктів ЗЕД при встановленні податкових ставок; стимулювання експорту вітчизняної продукції [9].

Варто окремо зауважити, що Закон України "Про ЗЕД" також визначає принципи оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в Україні, до яких, віднесено: самостійне встановлення і скасування податків і пільг для суб'єктів ЗЕД Україною; установлення податків ВРУ за поданням КМУ; установлення рівня оподаткування на основі необхідності досягнення й підтримання самоокупності і самофінансування суб'єктів ЗЕД з метою забезпечення дефіцитності платіжного балансу держави; гарантування стабільності кількості видів і розмірів податків на строк, що становить не менше 5 років; заборона встановлення податків, які не затверджені ВРУ; встановлення однакових для всіх ставок податків за товарною ознакою.

Відповідно до глави 42 МКУ мито — це загальнодержавний податок, який установлений статтею 9 ПКУ, котрий нараховується і сплачується відповідно до Митного кодексу, законів і міжнародних договорів. Виокремлено три ключові види мита (ввізне, вивізне, сезонне) та чотири додаткові (спеціальне, компенсаційне, антидемпінгове й додатковий імпорتنний збір). Об'єктами оподаткування виступає товар, що ввозиться в Україну, митна вартість якого перевищує встановлену суму євро, також той, що підлягає обов'язковому оподаткуванню при ввезенні (пересиланні), та товари і транспортні засоби, які реалізуються на основі статті 243 МКУ.

Застосовуються три види ставок мита: адвалорні (представлена відсотковим вираженням до бази оподаткування); специфічні (має вимір у грошовому розмірі на одиницю бази); комбіновані (поєднуються два попередні види). Митні ставки за винятком сезонного та особливих видів встановлюються Законами, що регламентують оподаткування. Сезонне мито розраховується за ставками, які встановлені Законом України "Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції" [21]. Можуть встановлюватися тарифні пільги (преференції) у вигляді звільнення від оподаткування, зниження ставки мита чи встановлення тарифних квот на товари, які походять з держав, з якими укладено міжнародні договори [10].

Суми митних платежів перераховуються безпосередньо на казначейський рахунок у гривнях. Іноземна валюта використовується лише в окремих випадках. Можуть здійснюватися авансові платежі в якості попереднього грошового забезпечення сплати майбутніх митних платежів та використовуватися забезпечення сплати митних платежів. До способів забезпечення відносяться грошова застава, індивідуальні гарантії, забезпечення на умовах спрощення "загальна гарантія", "загальна гарантія зменшена на 50 (70) % від базової суми", "звільнення від гарантії" та інші.

Щодо податкового навантаження на суб'єктів ЗЕД важливе значення також має акцизний податок — непрямий податок, який справляється за споживання певних товарів, що визначені як підакцизні, та включається у їх ціну. Платниками податку виступають, зокрема особи, що ввозять підакцизні товари на територію України. Відповідно об'єктом оподаткування буде підакцизний товар, що ввезений на територію України [11].

Експорт підакцизних товарів не обкладається акцизним податком. Також не підлягають оподаткуванню вивезені підакцизні товари, які в зв'язку з недоліками повернуті через неможливість їх реалізації в країні-імпортері. Звільняються від оподаткування операції, пов'язані з ввезенням підакцизних товарів за умови, що не справляється ПДВ, оскільки товар розміщується в митних режимах реекспорту, тимчасового ввезення, транзиту тощо.

Наступним податком, який сплачують суб'єкти господарювання, що провадять ЗЕД, є податок на додану вартість (ПДВ) — непрямий податок, який сплачується відповідно до Податкового кодексу України. Платниками податку виступають будь-які особи, що ввозять товари на територію України в обсягах, котрі підлягають оподаткуванню; особи, на яких покладається дотримання вимог митних режимів, які передбачають звільнення від оподаткування, та особи, які при ввезенні товарів використали пільги не за цільовим призначенням. Податкове зобов'язання на товар виникає з дати подання митної декларації для митного оформлення. Базою оподаткування є вартість за договором (контрактом), яка повинна бути не нижче митної вартості товарів, що розраховується відповідно до Митного кодексу України [11].

Оподаткування експорту товарів ПДВ відбувається за нульовою ставкою, але при цьому експортер повинен скласти податкову накладну, яка в подальшому використовувати-

меться для податкового кредиту. До моменту укладання податкової накладної першочергово необхідно укласти експортний договір з іноземним контрагентом, далі пройти митне оформлення та заповнити митну декларацію.

Обов'язковою умовою сплати ПДВ при імпорті є перевищення митної вартості товарів еквіваленту 150 євро. Використовуються три ставки оподаткування: 20%, 14% і 7%. Ввізне ПДВ сплачується одразу на бюджетний, а не на електронний рахунок. Сума сплаченого податку відноситься до податкового кредиту, який виникає при сплаті імпортних податкових зобов'язань, та повинна відображатися в декларації з ПДВ у періоді, коли він був сплачений. За умови, що митна вартість вища за контрактну, митні платежі розраховуються на основі митної вартості. При імпорті товарів ПДВ сплачують також особи, які не зареєстровані як платники ПДВ. Вони включають її у первісну вартість імпортних товарів.

Для регулювання експорту окремих сільськогосподарських товарів, було прийнято постанови КМУ "Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424" (від 05.03.2022 № 207) та "Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424" (від 09.04.2022 № 422), якими встановлено квотування й ліцензування на окрему сільськогосподарську продукцію рослинництва (пшениця і жито та суміші з них) і тваринництва (м'ясо і яйця свійських курей, жива вага ВРХ, морожене м'ясо і субпродукти) [26; 27].

Відповідно до постанови КМУ "Про запровадження режиму експортного забезпечення" для операцій з експорту окремих товарів встановлено режим експортного забезпечення (РЕЗ). До нього потрапили: натуральний мед; волоські горіхи; пшениця і жито та їх суміші; ячмінь; овес; кукурудза; соєві боби; насіння соняшнику, ріпаку і кользи; ряд олій, зокрема соєва, соняшникова, сафлорова, бавовняна, ріпакова й гірчична, та макуха і різні тверді відходи рослинних чи мікробних жирів і олій. Даний перелік товарів можуть експортувати лише особи, які є платниками ПДВ. Крім того експорт окремих товарів не може реалізовуватися за цінами нижче мінімально допустимих експортних цін на таку продукцію [23], порядок визначення яких затверджено постановою КМУ "Про затвердження Порядку затвердження мінімально допустимих експортних цін на окремі види товарів" [28]. Тому щомісяця до 10 числа Міністерство аграрної політики та

продовольства України розраховує такі ціни та оприлюднює їх на офіційному веб-сайті.

При експорті української продукції необхідно дотримуватися ряду стандартів і регламентів. У цілому варто виокремити технічні, санітарні (фітосанітарним) і екологічні вимоги. Перші використовуються для упаковки й маркування; другі — безпеки продуктів харчування, кормів, тварин, рослин; треті — притаманні добриям, засобам захисту тощо.

Ще з 2016 року між Україною і ЄС діє зона вільної торгівлі, яка передбачає встановлення ряду квот на експорт окремих товарів. Для зернової продукції, що експортується до ЄС, встановлено три ключові групи щодо вимог: по залишкам пестицидів і інших речовин; пов'язані з генетично модифікованими зерновими та органічною продукцією. Регламенти ЄС визначають максимально допустимі величини показників забруднювачів зерна (грибкових токсин, важких металів тощо). Для того, щоб поставляти продукцію тваринництва на європейські ринки, країна повинна бути внесена до списку держав, котрим дозволено експортувати конкретний вид продукції; продукція повинна вироблятися на затверджених переробних підприємствах і супроводжуватися сертифікатом здоров'я.

Верифікація сертифікатів і декларацій про походження товарів відповідно до Митного кодексу України здійснюється митними органами. На їх вимогу компетентні органи, які уповноважені на видачу сертифікатів, чи експортери повинні надавати інформацію чи додаткову документацію про видачу сертифікату (оформлення декларації).

Законом України "Про внесення змін до деяких законів України щодо безперервного виробництва та постачання сільськогосподарської продукції під час воєнного стану" скасовано обов'язкову вимогу щодо одержання карантинного сертифікату на імпортоване насіння при переміщенні по території України. Також з'явилася можливість електронного оформлення фітосанітарного сертифіката та спростився порядок ввезення кормів і побічної продукції тваринного походження в Україну [20].

Перспективне державне регулювання ЗЕД в Україні необхідно провадити у векторі загальноновизнаних стандартів, особливо європейських, адже Україна прагне стати членом Європейського Союзу. При цьому потрібно також враховувати стан вітчизняної економіки та національні особливості України. Необхідно створити сприятливий інвестиційний клімат

для розвитку територій і відновлення аграрного сектору в найбільш постраждалих регіонах та передбачити забезпечення правового захисту інвесторів і гарантування стабільності угод.

Важливо розробити ефективний механізм захисту прав на землю, яка є однією з основ здійснення господарської діяльності. Першочергово необхідно максимізувати прозорість процесів реєстрації земельних ділянок та визначити мінімальні строки їх оренди, що сприятимуть захисту орендарів у довгостроковій перспективі.

Необхідно нормативне забезпечення переорієнтувати на стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, узгодженої з концепцією сталого розвитку, зокрема шляхом перегляду екологічних стандартів і сертифікації.

Як на рівні держави в цілому, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів доцільно проводити максимальну диджиталізацію експортно-імпортних операцій. У першому випадку це дозволить зменшити корупційні ризики й поглибити міжнародні зв'язки. Для другого випадку така тенденція дозволить встановити максимальну комунікацію між підрозділами та контрагентами.

Доволі перспективним напрямом розвитку експортної діяльності вважаємо розробку експортної стратегії України на найближчі п'ять років, яка на відміну від стратегії на 2017-2021 рр. буде більш практично орієнтована. Сам експорт повинен переорієнтовуватися із сировинного в товарний, що особливо актуально саме для сільськогосподарської галузі, більшість продукції якої реалізуються саме у вигляді сировини. Така стратегія сприятиме підвищенню величини і покращенню динаміки показників ЗЕД.

Для дотримання нормативно-правових актів аграріями потрібно підвищити їх правову грамотність шляхом створення спеціалізованих навчальних програм, проведення консультацій, що спрямовані на міжнародні торговельні відносини.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підводячи підсумки проведеної наукової роботи, варто виділити декілька аспектів, які можуть слугувати проміжними висновками до даної сфери досліджень.

Було виявили велику кількість нормативно-правових актів, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність аграрних підприємств. До них, зокрема, відносяться кодекси, закони,

підзаконні нормативно-правові акти. Їх вивчення засвідчує наявність значних протиріч, що ускладнює провадження експортно-імпортних операцій підприємствами аграрного бізнесу. Водночас формується негативний імідж економіки України серед міжнародних партнерів.

Проведені дослідження дозволили з'ясувати та узагальнити напрями удосконалення законодавства, що полягають у імплементації європейських норм та вітчизняної практики, глибокого аналізу наявної нормативно-правової бази на відповідність світовим правовим стандартам.

Така робота є вкрай важливою для формування позитивного іміджу України у світі, а також полегшення виходу суб'єктів аграрного підприємництва на міжнародні продовольчі ринки. Україна — аграрна держава, багата на сільськогосподарські землі та природні ресурси. Потенційними можливостями щодо розвитку сільського господарства є її позиціонування як провідної аграрної країни, яка має змогу забезпечити продуктами харчування значну чисельність населення у світі. Щодо аграрних підприємств важливе значення має полегшення їхньої роботи не лише при виході на міжнародні ринки, а і при формування механізмів чіткого узагальнення й відображення зовнішньоекономічної діяльності в системі інформації суб'єктів господарювання.

Перспективними напрямами досліджень вбачаємо аналіз нормативно-правового забезпечення, зокрема щодо якості продукції, за галузями сільського господарства.

Література:

1. Панасюк О., Кобко Р. Стан правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2023. № 3. С. 157—161. doi: 10.31733/2078-3566-2023-3-157-161.
2. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.
3. Кувик В. М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-01>.
4. Латутін С. С. Теоретичні аспекти державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Молодий вчений. 2024. № 6 (130). С. 189—194. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-24>.
5. Гордополов В. Нормативно-правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Економічний простір. 2018. № 130. С. 121—137.
6. Юр'єва П. Б., Микитенко Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. Економіка та суспільство. 2022. № 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>.
7. Rybakova T., Kuznietsova T. Features of foreign economic activity in the modern global environment. Економічний вісник університету. 2022. № 53. С. 124—132. doi: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-124-132>.
8. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2024).
9. Господарський кодекс України: кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 04.12.2024).
10. Митний кодекс України: кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 06.12.2024).
11. Податковий кодекс України: кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 05.12.2024).
12. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 03.12.2024).
13. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності: Закон України від 23.12.1998 № 351-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14#Text> (дата звернення: 03.12.2024).
14. Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності: Закон України від 20.12.2016 № 1792-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text> (дата звернення: 04.12.2024).
15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг: Закон України від 03.11.2016 № 1724-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1724-19#Text> (дата звернення: 03.12.2024).
16. Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну: Закон України від 22.12.1998 № 332-XIV. URL: <https://zakon.ra>

da.gov.ua/laws/show/332-14#Text (дата звернення: 03.12.2024).

17. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 03.12.2024).

18. Про міжнародні договори України: Закон України від 29.06.2004 № 1906-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text> (дата звернення: 03.12.2024).

19. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей експорту окремих видів товарів у період дії воєнного стану: Закон України від 09.05.2024 № 3706-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3706-20#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

20. Про внесення змін до деяких законів України щодо безперебійного виробництва та постачання сільськогосподарської продукції під час воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2246-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-20#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

21. Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції: Закон України від 17.07.1997 № 468/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/468/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

22. Питання, пов'язані із застосуванням митних декларацій: постанова Кабінету Міністрів України від 21.05.2012 № 450. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2024).

23. Про запровадження режиму експортного забезпечення: постанова Кабінету Міністрів України від 29.10.2024 № 1261. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1261-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

24. Про затвердження Порядку заповнення митних декларацій за формою єдиного адміністративного документа: наказ Міністерства фінансів України 30.05.2012 № 651. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1372-12#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

25. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

26. Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424: постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2022 № 207. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

27. Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424: постанова Кабінету Міністрів України від 09.04.2022 № 422. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/422-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

28. Про затвердження Порядку затвердження мінімально допустимих експортних цін на окремі види товарів: постанова Кабінету Міністрів України від 20.09.2024 № 944. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/944-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.12.2024).

References:

1. Panasiuk, O. and Kobko, R. (2023), "State of legal regulation of foreign economic activities", *Naukovy visnyk Dnipropetrovs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 3, pp. 157—161. doi: 10.31733/2078-3566-2023-3-157-161.

2. Skrypnyk, S., Protseviat, O. and Voronova, O. (2022), "Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martime", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.

3. Kuvik, V. (2024), "Prospects for the development of foreign economic activity of small and medium-sized enterprises", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol.12. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-01>.

4. Lahutin, S. (2024), "Theoretical aspects of state regulation of foreign economic activities in Ukraine", *Young Scientist*, vol. 6 (130), pp. 189—194. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-24>.

5. Gordopolov, V. (2018), "Normative-legal supply of foreign-economic activities of enterprises", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 130, pp. 121—137.

6. Iurieva, P. and Mykytenko, T. (2022), "Foreign economic activity and features of its taxation: theoretical aspects", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>.

7. Rybakova, T. and Kuznietsova, T. (2022), "Features of foreign economic activity in the modern global environment", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 53, pp. 124—132. doi: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-53-124-132>.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/25-%D0%BF#Text>.

zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (Accessed 3 December 2024).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 4 December 2024).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "The Customs Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Accessed 6 December 2024).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 5 December 2024).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On foreign economic activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (Accessed 3 December 2024).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (1998), The Law of Ukraine "On regulation of commodity exchange (barter) operations in the field of foreign economic activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14#Text> (Accessed 3 December 2024).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On financial mechanisms to stimulate export activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19#Text> (Accessed 4 December 2024).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine to Eliminate Administrative Barriers to Export of Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1724-19#Text> (Accessed 3 December 2024).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (1998), The Law of Ukraine "On the application of safeguard measures on imports to Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-14#Text> (Accessed 3 December 2024).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On currency and currency transactions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (Accessed 3 December 2024).

18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "On international treaties of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text> (Accessed 3 December 2024).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine Regarding Peculiarities of Export of Certain Types of Goods during the Period of Martial Law", available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3706-20#Text> (Accessed 4 December 2024).

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Concerning the Uninterrupted Production and Supply of Agricultural Products During Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-20#Text> (Accessed 4 December 2024).

21. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On state regulation of imports of agricultural products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/468/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 5 December 2024).

22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), Resolution "Issues related to the use of customs declarations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2012-%D0%BF#Text> (Accessed 3 December 2024).

23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the introduction of the export security regime", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1261-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 4 December 2024).

24. Ministry of Finance of Ukraine (2012), Order "On Approval of the Procedure for Filling in Customs Declarations in the Form of a Single Administrative Document", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1372-12#Text> (Accessed 5 December 2024).

25. Board of the National Bank of Ukraine (2022), Resolution "On the work of the banking system during the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v00-18500-22#Text> (Accessed 4 December 2024).

26. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On Amendments to Annexes 1 and 5 to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1424 dated December 29, 2021", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 4 December 2024).

27. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On Amendments to Annexes 1 and 5 to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1424 dated December 29, 2021", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/422-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 4 December 2024).

28. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On Approval of the Procedure for Approval of Minimum Export Prices for Certain Types of Goods", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/944-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 4 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2024 р.

УДК 657.3:658.15

Ю. Г. Баранова,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 071
"Облік і оподаткування", Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5980-4529>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.152

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАДОВОЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКГОЛДЕРІВ: СТРУКТУРА ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Yu. Baranova,
Postgraduate student, NSC "Institute of Agrarian Economics"

INTEGRATED REPORTING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MEETING THE INTERESTS OF STAKEHOLDERS: STRUCTURE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Інтегрована звітність аграрних підприємств є сучасним інструментом управління, який дозволяє гармонійно поєднувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності для задоволення інтересів стейкголдерів, забезпечуючи комплексний зв'язок між фінансовою та нефінансовою інформацією з метою досягнення довгострокової стійкості з одночасним збереженням та оптимальним використанням наявних капіталів. Статтю присвячено обґрунтуванню призначення, будови, структури та перспектив розвитку інтегрованої звітності аграрних підприємств як складової задоволення інформаційних запитів, очікувань та інтересів стейкголдерів. Обґрунтовано галузеву специфіку аграрного бізнесу та його капіталів як базис формування інтегрованої звітності. Охарактеризовано очікування ключових стейкголдерів, що мають враховуватися під час підготовки інтегрованої звітності аграрних підприємств. Визначено основні складові та запропоновано ключові показники інтегрованих звітів аграрних підприємств. Вказано на основні проблемні аспекти у процесі формування інтегрованої звітності в аграрному секторі, а також запропоновано перспективні напрями їх вирішення.

Integrated reporting of agrarian enterprises is a modern management tool that allows to harmoniously combine economic, environmental and social aspects of activity to meet the interests of stakeholders, providing a comprehensive link between financial and non-financial information in order to achieve long-term sustainability with simultaneous preservation and optimal use of available capital. The article is devoted to substantiation of the purpose, structure, structure and prospects of development of integrated reporting of agricultural enterprises as a component of satisfaction of information requests, expectations and interests of stakeholders. The sectoral specificity of agrarian business and its capital as a basis for the formation of integrated reporting is substantiated. The expectations of key stakeholders, which should be taken into account when preparing integrated reporting of agricultural enterprises, are characterised. The main components and key indicators of the integrated reports of agricultural enterprises are defined. It is emphasised that today the introduction of integrated reporting of agricultural enterprises is typical only for large agricultural holdings and entities of public interest. The main problematic aspects in the process of forming integrated reporting in the agricultural sector are indicated, including the lack of unified standards for integrated reporting; imperfection of the existing methodological framework; formality and insufficient integration into management; relatively high cost of implementation; risk of 'green camouflage'; insufficient level of stakeholder interest; low level of data quality, etc. It is determined that the formation of integrated reporting indicators should be based on the transformation of existing

accounting policies and tools for accounting and analytical support of management processes, mainly focused on the preservation and optimal use of available capital and achievement of sustainable development goals. It is proved that the main direction of development of integrated reporting of agricultural enterprises in Ukraine is legislative regulation and methodological support of its formation with an increasing number of subjects.

Ключові слова: інтегрована звітність, аграрні підприємства, стейкхолдери, бухгалтерський облік, сталий розвиток, управління, звітність підприємств.

Key words: integrated reporting, agricultural enterprises, stakeholders, accounting, sustainable development, management, enterprise reporting.

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

У сучасному динамічному світі зростають інтереси стейкхолдерів та різних верств суспільства щодо впливу бізнесу на довкілля, соціум та здатність створювати довгострокову вартість. Внаслідок цього посилюється тенденція щодо формування інтегрованого мислення та посилення якості корпоративної звітності, яка базується на інтегрованому підході. Інтегроване мислення цілісно розглядає ресурси та стосунки, які використовує або на які впливає підприємство, а також залежності та компроміси між ними під час створення цінності, допомагаючи таким чином подолати внутрішні розбіжності [1].

Через свою галузеву специфіку та просторове розміщення аграрне виробництво безпосередньо пов'язане із впливом на довкілля та місцеві сільські громади, що безпосередньо актуалізує впровадження політик сталого розвитку, які в свою чергу, набувають важливості у процесі євроінтеграції України. Тому саме інтегрована звітність забезпечить якісне представлення аграрного бізнесу, забезпечують комплексний зв'язок між фінансовою та нефінансовою інформацією, об'єднуючи та систематизуючи показників, спрямованих на сталий розвиток та досягнення довгострокової стійкості з одночасним збереженням та оптимальним використанням наявних капіталів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Поява, на вимоги політики сталого розвитку, звітності фінансового і нефінансового характеру, як наголошує академік НААН В. Жук, посилила роль інституту бухгалтерського обліку в сучасному соціо-економічному просторі

[2]. Відтак проблематика формування інтегрованої звітності та її обліково-інформаційного підґрунтя, починаючи із 2010-х рр. стала об'єктом численних наукових досліджень українських та зарубіжних учених у галузі бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту. Зокрема, теоретичні, методологічні та практичні засади формування інтегрованої звітності бізнес-суб'єктів розглянуто в наукових працях такими вченими, як К. Безверхий [3], І. Белова та Н. Семенишена [4], С. Василішин, О. Бухало та В. Ярова [5], Т. Єфименко та Л. Ловінська [6], В. Жук [2], А. Куцик та М. Корягін [7], Т. Мулик [8], О. Нестеренко [9], А. Орехова [10], Г. Партин та А. Загородній [11], Н. Свічкарь [12], Ю. Серпенінова [13], Н. Шевчук [14] та ін.

Користувачам необхідна звітність, що цілісно відображає здатність організації до створення цінності протягом часу через усю сукупність взаємозв'язків між стратегією, організаційним управлінням, операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю організації, що використовуються нею в бізнес-моделі та схильними до її впливу різними видами капіталу [12]. Як влучно підкреслили П. Куцик та М. Корягін, "впровадження інтегрованої звітності в діяльність сучасних компаній є кардинальним способом вирішення основних і найбільш "наболілих" проблем бухгалтерського обліку, що передбачає не лише здійснення косметичних трансформацій підходів до ведення обліку та процесу формування фінансової звітності, а базується на новому інтегрованому підході зі своїми власними цілями, принципами і розробленою ідеологією" [7, с. 18]. Т. Мулик наголосила, що "інтегрована звітність це не просто поєднана звітність одного й іншого виду, це створення нового єдиного цілого за рахунок процесів взаємопроникнення та взаємного зворотного впливу, що спрямована на збільшення продуктивних сил даних облікової звітності та врегу-

лювання інтересів ключових груп користувачів цієї звітності" [8, с. 9].

Дослідниці І. Белова та Н. Семенишина та вважають, що "визначальними особливостями інтегрованої звітності, що відрізняють її від інших видів звітності, є: новий підхід до структуризації капіталу підприємства; орієнтація на створення інформаційного забезпечення вартісно-орієнтованого управління; орієнтація на висвітлення тих аспектів діяльності підприємства, які впливають на його стратегічну стійкість та довгострокову перспективу" [4, с. 28]. На думку А. Орехової, впровадження системи інтегрованих звітів дозволить компаніям вийти на зарубіжні ринки капіталу, залучити нових інвесторів, поліпшити свої позиції на глобальних платформах, будуть здатні знайти нові джерела фінансування проєктів [10, с. 168]. Крім того, як наголошує Ю. Серпенівнова, "інтегрована модель звітування служить додатковим засобом захисту прав людини та посилює наглядову функцію з боку суспільства" [13, с. 309]. Враховуючи галузевий контекст, Н. Шевчук підкреслює, що "інтегрована звітність забезпечить сталий розвиток і функціонування сучасних сільськогосподарських підприємств при оптимальному використанні фінансового, виробничого, людського, інтелектуального природного та соціального капіталу" [14, с. 100].

Незважаючи на сформовану теоретичну, методологічну та практичну базу, проблематика визначення складових інтегрованої звітності аграрних підприємств у контексті задоволення інформаційних запитів стейкхолдерів з огляду на галузеву специфіку потребують більш глибоких досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування призначення, будови, структури та перспектив розвитку інтегрованої звітності аграрних підприємств як складової задоволення інформаційних запитів, очікувань та інтересів стейкхолдерів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У Міжнародному стандарті з інтегрованої звітності (International <IR> Framework), розробленому Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC), поняття інтегрованої звітності визначено як процес, який забезпечує комплексне представлення того, як стратегія, управління, результати діяльності та перспективи організації в контексті її зовнішнього середо-

вища створюють вартість у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі [15].

Інтегрована звітність відіграє ключову роль у створенні довгострокової цінності аграрного підприємства, оскільки поєднує фінансові та нефінансові аспекти діяльності. Вона надає інформацію про стратегічні пріоритети, управління ризиками, екологічні та соціальні впливи, а також взаємозв'язок між ними. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти з інвесторами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, демонструючи прозорість і стійкість. Це сприяє зміцненню довіри, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу компанії.

Відмінність агробізнесу у контексті підготовки інтегрованих звітів та створюваної ним цінності полягає у необхідності враховувати специфічні екологічні та соціальні впливи сільськогосподарської діяльності, такі як використання земельних ресурсів, біорізноманіття та вплив на місцеві громади [5]. Таким чином, у аграрному секторі інтегрована звітність особливо важлива, оскільки діяльність таких підприємств тісно пов'язана із використанням природних ресурсів, впливом на навколишнє середовище та соціальними аспектами. Завдяки інтегрованій звітності аграрні компанії можуть більш чітко показати, як їхня стратегія спрямована на стаке зростання та управління екологічними ризиками. Це допомагає залучати інвестиції, створювати нові ринки та забезпечувати довгострокову стабільність, враховуючи виклики кліматичних змін і зростаючий попит на соціально відповідальні продукти.

Врахування очікувань ключових стейкхолдерів є критично важливим для підготовки інтегрованої звітності аграрних підприємств, оскільки це забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів компанії з інтересами її зацікавлених сторін. Інвестори очікують прозорості щодо фінансової стабільності, партнери — чіткого бачення сталого розвитку, громади — дотримання екологічних і соціальних стандартів, а споживачі — відповідальності у виробництві (рис. 1). Інтегрована звітність, яка враховує ці аспекти, сприяє побудові довіри, зміцненню репутації та створенню довгострокових відносин, що є основою стійкого зростання та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Показники капіталу в інтегрованій звітності аграрного підприємства відображають ресурси, що використовуються для створення цінності, і їхній стан. Відповідно до концепції



Рис. 1. Очікування ключових стейкхолдерів, що мають враховуватися під час підготовки інтегрованої звітності аграрних підприємств

Джерело: систематизовано на основі [15].

інтегрованої звітності, капітал поділяється на шість видів: фінансовий, виробничий, природний, людський, соціальний, інтелектуальний. Підхід, побудований на основі розкриття інформації про взаємодію цих видів капіталів дозволяє підприємству ідентифікувати, як вони впливають на створення довгострокової цінності та визначити, які ресурси аграрного підприємства використовуються неефективно. Наприклад, звітність може показати, що інвестиції в інтелектуальний капітал (наприклад, впровадження точного землеробства), можуть зменшити витрати на природний капітал (зменшення використання води чи добрив).

Крім того, інтегрована звітність допомагає аграрним підприємствам враховувати довгострокові ризики, пов'язані з нераціональним використанням капіталу. Наприклад, виснаження ґрунтів чи нестача водних ресурсів можуть поставити під загрозу урожайність сільськогосподарських культур у наступних періодах. Аналізуючи взаємозв'язки між капіталами, підприємство може оптимізувати інвестиції, розподіляючи ресурси з максимальною ефективністю та мінімальними ризиками. Саме це забезпечує стійкий розвиток агробізнесу та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Важливе місце у налагодженні обліково-аналітичного процесу суб'єктів господарювання, які реалізують інноваційний проект з формування інтегрованої звітності займає розроб-

ка метричних систем і методики оцінки фінансових та нефінансових показників інтегрованого звіту, які дозволять максимально точно і достовірно оцінити результати діяльності компанії з точки зору різних сфер [9]. Відтак, правильно побудований облік забезпечує точність даних, а облікова політика сприяє узгодженню методів і принципів обліку зі стратегічними цілями компанії. Визначення релевантних ключових показників (табл. 1) дозволяє адекватно оцінювати ефективність і вплив аграрного підприємства на зовнішнє та внутрішнє середовище. Це, у свою чергу, підвищує довіру інвесторів, забезпечує відповідність регуляторним вимогам і підтримує прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

Разом з тим, на сьогодні впровадження інтегрованої звітності аграрних підприємств є характерним лише для великих агрохолдингів та суб'єктів, що становлять суспільний інтерес. Це пов'язане, з одного боку, з певним уповільненим переходом до інтегрованого мислення бізнес-суб'єктів, так і певними перешкодами широкого впровадження інтегрованої звітності, з іншого. Серед цих проблем: відсутність уніфікованих стандартів інтегрованої звітності; недосконалість наявної методологічної бази; формальність та недостатня інтеграція в управління; порівняно висока вартість впровадження; ризик "зеленого камуфляжу"; недостатній рівень зацікавленості стейкхолдерів; низький рівень якості даних тощо.

Таблиця 1. Основні складові та показники інтегрованих звітів аграрних підприємств

Складова	Зміст	Основні показники
Стратегія та бізнес-модель	Опис бізнес-моделі, довгострокової стратегії, створення цінності.	Частка на ринку; рівень інноваційності виробництва; індекс задоволеності клієнтів; рівень ефективності/інтенсивності с.-г. виробництва
Капітал (ресурси)	Визначення типів капіталу: фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, природного	Розмір доходів, витрат, прибутку; структура власного та залученого капіталу; вартість основних засобів та ступінь їх зносу; середньорічна вартість запасів; фондовіддача, матеріаловіддача; кількість патентів, інноваційних проєктів; рівень інноваційності виробництва; кількість працівників; площа с.-г. угідь, водних та лісових ресурсів
Фінансовий стан та фінансова стійкість	Фінансові результати, ліквідність, джерела капіталу, ризики та можливості	ЕВІТДА; коефіцієнти платоспроможності та ліквідності; коефіцієнти автономії, маневреності власних оборотних коштів, фінансової стійкості; показники оборотності оборотних засобів та ділової активності; показники рентабельності; показники ймовірності банкрутства
Соціальна відповідальність	Вплив на суспільство, відносини зі стейкхолдерами, забезпечення соціальних стандартів	Обсяг інвестицій в соціальні програми та розвиток працівників; рівень заробітної плати; кількість створених робочих місць; плинність кадрів; частка витрат на корпоративну соціальну відповідальність; рівень задоволеності співробітників; обсяги інвестицій в проєкти підтримки громад
Екологічна відповідальність та сталість	Управління впливом на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів та збереження агроценозів	Обсяг викидів CO ₂ ; частка відновлюваних джерел енергії; обсяг використаної води; обсяг використаних пестицидів і добрив; площа деградованих земель; частка перероблених або утилізованих відходів; площа збережених або відновлених природних територій
Інновації та технології	Інвестиції у дослідження, розробку нових продуктів, технологічне оновлення.	Частка органічної продукції у загальному обсязі; частка площ, оброблених за технологіями точного землеробства; рівень використання дронів та GPS; кількість патентів та авторських прав; витрати на дослідження та розробки (% від доходу); частка працівників, які пройшли навчання новим технологіям
Ризики та можливості	Аналіз ключових ризиків і можливостей для створення доданої вартості.	Рівень диверсифікації доходів; частка витрат на управління ризиками у загальних витратах; індекси ризиків (глобальних / локальних); кількість ризиків, ідентифікованих і мінімізованих за період; точність прогнозів ризиків (%)
Управління та етика	Прозорість управління, антикорупційна політика, дотримання етичних норм	Кількість етичних скарг та порушень етичних норм за період; частка незалежних членів в органах управління; прогрес впровадження ESG-практик; рівень задоволеності стейкхолдерів прозорістю управління; кількість випадків корупції

Джерело: систематизовано на основі [15].

А. Орєхова вказує на додаткові бар'єри на шляху розвитку інтегрованої звітності, зокрема відсутність єдиної регулюючої бази щодо нефінансової звітності; недостатнє розуміння корисності застосування цього виду звітності із боку менеджменту компанії та проблема із підбором висококваліфікованого персоналу для впровадження системи інтегрованої звітності, що, зрештою, позначиться як на етапах збору інформації та розробки структури звітів, так і на завершальній стадії підготовки

інтегрованої звітності [10]. На думку Г. Партин та А. Загороднього, "надаючи в інтегрованій звітності інформацію, необхідно також враховувати чинники невизначеності і ризику, які можуть виникати у відносинах зі стейкхолдерами. Тому у звітності доцільно пояснити походження цих чинників, визначити спектр очікуваних результатів і пов'язаних з ними допущень" [11, с. 208].

У контексті вирішення вказаних проблем виникає потреба у:

— розробці галузевих рекомендацій щодо формування інтегрованої звітності саме суб'єктами аграрного бізнесу;

— автоматизації збору даних щодо досягнення цілей сталого розвитку на основі передових європейських практик (до прикладу мережі збору даних FSDN);

— навчанні персоналу та підвищенні кваліфікації працівників у сфері сталого розвитку та звітності;

— запровадженні регуляторних стимулів і пільг для аграрних підприємств, що впроваджують інтегровану звітність тощо.

Таким чином, саме інтегрована звітність відповідає сучасним вимогам стейкхолдерів, забезпечуючи більш прозору та комплексну інформацію про діяльність підприємства та є надзвичайно актуальною в умовах глобалізації та зростаючих вимог до соціальної відповідальності і сталого розвитку, оскільки дозволяє краще оцінювати не лише фінансові результати, але й вплив підприємства на соціальні та екологічні аспекти.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, інтегрована звітність аграрних підприємств є невід'ємною складовою задоволення очікувань та інформаційних запитів стейкхолдерів щодо довгострокової цінності, створюваної бізнес-суб'єктами, впливу на довкілля та сільські громади. Формування показників інтегрованої звітності має відбуватися на основі трансформації наявної облікової політики та інструментів обліково-аналітичного забезпечення управлінських процесів, головним чином сфокусованих на збереження й оптимальне використання наявних капіталів та досягнення цілей сталого розвитку, паралельно формуючи продовольчу безпеку регіонів, держави та країн-імпортерів.

Головним напрямом розвитку інтегрованої звітності аграрних підприємств в Україні є законодавче врегулювання та методологічне забезпечення її формування із все більшим колом суб'єктів. І перші позитивні кроки в цьому контексті вже зроблені: у жовтні 2024 р. було схвалено Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку [16], що відповідає Директивам ЄС і є однією зі складових гармонізації національного законодавства з вимогами європейського законодавства, зокрема у сферах бухгалтерського обліку та

аудиту. Звітність щодо сталого розвитку є невід'ємною складовою інтегрованої звітності, розвиток якої буде основоположною тенденцією України в умовах її євроінтеграції.

Перспективами подальших наукових досліджень є визначення методологічних підходів до верифікації показників інтегрованої звітності аграрних підприємств.

Література:

1. Integrated reporting. IFRS. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/> (дата звернення: 02.12.2024).

2. Жук В. М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. Облік і фінанси. № 1 (83). 2019. С. 20—27.

3. Безверхий К.В. Переваги інтегрованої звітності підприємства. Фінанси, облік, аудит. 2018. Вип. 2. С. 254—277.

4. Белова І., Семенишена Н. Інтегрована звітність інституційних одиниць: інтерпретаційне поле концепту. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 2. С. 16—32.

5. Василішин С.І., Бухало О.В., Ярова В.В. Індикатори соціальної відповідальності як складова інтегрованої звітності агробізнесу в умовах війни. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 87. С. 81—91.

6. Єфименко Т. І., Ловінська А. Г., Олійник Я. В., Кучерява М. В. Звітність підприємств про сталий розвиток в умовах пандемії COVID-19: монографія. Київ, 2021. 242 с.

7. Куцик П., Корягін М. Інтегрована звітність як нова парадигма розвитку бухгалтерської звітності. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. № 5. С. 11—18.

8. Мулик Т. О., Вацілова Н. В. Інтегрована звітність підприємства: стан та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7404> (дата звернення: 02.12.2024).

9. Нестеренко О. О. Інтегрована звітність: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2018. 410 с.

10. Oriekhova A. Integrated reporting: conceptual approaches to implementation and development prospects. Transformation of economy, finance and management in modern conditions: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. P. 156—170.

11. Партин Г. О., Загородній А. Г. Урахування інтересів стейкхолдерів у процесі формування інтегрованої звітності підприємства. Вісник

Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 862. С. 204—210.

12. Свічкарь, Н., Кобець, Є. Впровадження інтегрованої звітності як нової моделі управління бізнесом. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/919/881> (дата звернення: 01.12.2024).

13. Серпенінова Ю. С. Проблеми та перспективи розвитку інтегрованої звітності як засобу додаткового розкриття облікової інформації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 308—313.

14. Шевчук Н.С. Інтегрована звітність: поняття та економічна сутність. Економіка АПК. 2018. С. 95—102.

15. Integrated Reporting. Integrated Reporting. URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/> (дата звернення: 01.12.2024).

16. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1015-р від 18.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

References:

1. IFRS (2024), "Integrated reporting", available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/> (Accessed 02 December 2024).

2. Zhuk, V.M. (2019), "Integrated Reporting: A Retrospective and Perspective in Ukraine", *Oblik i finansi*, vol. 1 (83), pp. 20-27. [https://doi.org/10.33146/23079878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/23079878-2019-1(83)-20-27)

3. Bezverkhyi, K.V. (2018), "Perevahyintehrovanoi zvitnosti pidpriemstva", *Finansy, oblik, audyt*, vol. 2, pp. 254—277.

4. Belova, I. and Semenyshena, N. (2020), "Integrated Reporting of Institutional Units: Interpretation Field of The Concept", *The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances*, vol. 2, pp. 16—32. <https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.016>

5. Vasylishyn, S.I., Bukhalo, O.V. and Yarova, V.V. (2024), "Social Responsibility Indicators as a Component of Agribusiness Integrated Reporting", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 87, pp. 81—91. <https://doi.org/10.32782/bses.87-13>

6. Yefymenko, T. I., Lovinska, L.H., Oliinyk, Ya. V. and Kucheriava, M. V. (2021), *Zvitnist pidpriemstv pro stalyy rozvytok v umovakh pandemii COVID-19* [Reporting on sustainable

development in the context of the COVID-19 pandemic]. Kyiv, Ukraine.

7. Kutsyk, P. and Koriahin, M. (2015), "Integrated reporting as a new paradigm for the development of financial reporting", *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, vol. 5, pp. 11—18.

8. Mulyk, T. and Vascshilova, N. (2019), "Integrated soundness of the enterprise and prospect of development", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7404> (Accessed 02 Dec 2024). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.59>

9. Nesterenko, O.O. (2018), "Intehrovana zvitnist: teoriia, metodolohiia, praktyka" [Integrated reporting: theory, methodology, practice], *Vydavets Ivanchenko I. S.*, Kharkiv, Ukraine.

10. Oriekhova, A. (2022), "Integrated reporting: conceptual approaches to implementation and development prospects", *Transformation of economy, finance and management in modern conditions*, Baltija Publishing, Riga, Latvia. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-220-3-9>

11. Partyn, H.O. and Zahorodnii, A.H. (2017), "Consideration of stakeholders' interests in the process of preparing integrated reporting", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha"*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 862, pp. 204—210.

12. Svichkar, N. and Kobets, E. (2021), "Introduction of integrated reporting as a new model of business management", *Economy and Society*, vol. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-57>

13. Serpeninova, Yu. S. (2022), "Problems and prospects for the development of integrated reporting as a means of additional disclosure of accounting information", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 308-313. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-308-313>

14. Shevchuk, N. (2018), "Integrated reporting: concept and economic substance", *Ekonomika APK*, vol. 25 (12), pp. 95—102 <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201812095>

15. International Integrated Reporting Framework (2021), available at: <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework> (Accessed 01 December 2024).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for the introduction of sustainable development reporting by enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (Accessed 01 December 2024).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 р.