

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА»

Науковий журнал

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Міністерства юстиції України серія КВ № 25436-15376ПР від 13.01.2023 р.
Журнал включений до Переліку друкованих наукових фахових видань категорії «Б»
в галузі економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України
№ 1035 від 23.08.23.

Міжнародний Центр періодичних видань (ISSN International Centre, Париж) включив
журнал до міжнародного реєстру періодичних засобів масової інформації
і надав йому числовий код міжнародної ідентифікації: ISSN 2524-0455 (Print)
Журнал індексується в Міжнародній наукометричній базі
Index Copernicus International

Видається мовами: українською, англійською, 6 номерів на рік.

Головний редактор: Заступник головного редактора:

Ларіна Т. Ф., д-р екон. наук, проф., (Україна) Москаленко О. В., д-р юр. наук, проф. (Україна)

Редакційна колегія:

Фулі Чен, д-р екон. наук, проф. (Китай); Корабель М. Г., к-т юрид. наук, доцент (Україна);
Абуселідзе Г., д-р екон. наук, проф. (Грузія); Корнієцький О. В., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Горська Є., почесний доктор, проф., (Словаччина); Кошкалда І. В., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Дубровіна Н. А., к-т екон. наук, доцент (Словаччина); Мандич О. В., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Остенда О., PhD, професор AS (Польща); Міненко С. І., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Sandeep K. G., PhD (B.N.U.), Professor; School of Education, Sharda University, (Greater Noida, India); Накісько О. В., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Жуховський І., PhD, ректор (Республіка Польща); Нестеренко О. О., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Тошек Б., доктор гуманітарних наук, професор (Польща); Павленко Т. А., к-т юрид. наук, доцент (Україна);
Юртаєва К. В., к-т юрид. наук, доцент (США); Полозова Т. В., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Близнюк Т. П., д-р екон. наук, проф. (Україна); Пустовгар С. А., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Власенко Т. А., д-р екон. наук, проф. (Україна); Резнік Н. П., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Гавкалова Н. Л., д-р екон. наук, проф., (Україна); Руденко С. В., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Грохольський В. П., к-т юрид. наук, доцент (Україна); Сагачко Ю. М., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Дорофєєв О. В., д-р екон. наук, проф. (Україна); Сердюк О. І., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Дюгованець О. М., к-т екон. наук, доцент (Україна); Смігунова О. В., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Єрмоленко О. А., к-т екон. наук, доцент (Україна); Ставерська Т. О., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Кадала В. В., к-т юрид. наук, доцент (Україна); Степаненко С. В., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Калініченко С. М., к-т екон. наук, доцент (Україна); Чміль Г. Л., д-р екон. наук, проф. (Україна);
Кацєна Н. Б., д-р екон. наук, проф. (Україна); Шевченко І. О., к-т екон. наук, доцент (Україна);
Ковалєвська Н. С., к-т екон. наук, доцент (Україна); Шинкарьов Ю. В., к-т юрид. наук, доцент (Україна);

Адреса редакції:

Україна, 61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44.

Тел./Tel: (057) 7-164-168; (057) 7-164-154, E-mail: apie@ukr.net

Рекомендовано до друку Вченою радою Державного біотехнологічного університету.

Протокол № 9 від 16.05.2023 р.

Підписано до друку 31.05.2023 р. Формат 60×84¹/8. Папір офсетний. Гарнітура Book Antiqua.
Офсетний друк.

Умовн. друк. арк. – 8,06. Наклад – 300 прим. Зам. № __.

Видавництво «Стильна типографія». Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: серія ДК № 5493
від 22.08.2017 р.

61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А Тел.: (057) 754-49-42 e-mail:
zebraprint.zakaz@gmail.com

ISSN 2524-0455

© Журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки та права», 2023

«ACTUAL PROBLEMS OF INNOVATIVE ECONOMY AND LAW»

The scientific journal

*The certificate of print media state registration of the Ukraine Ministry of Justice,
series KB № 25436-15376ІІР dated 13.01.2023.*

*The journal is included in the list of printed scientific professional publications of category «Б» in
the field of economic sciences by the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine
№ 1035 dated 23.08.23.*

*The International Periodicals Center (ISSN International Center, Paris) has included the journal in
the international register of periodicals and provided it with a numerical code of international iden-
tification: ISSN 2524-0455 (Print).*

*The scientific journal is indexed in the scientometric database – Index Copernicus International
Available in Ukrainian, English, 6 issues per year.*

Chief Editor: Deputy Editor:

Larina T., Doctor of Economics, Professor (Ukraine) Moskalenko O., Doctor of Law, Professor (Ukraine)

Editorial Board:

*Fuli Chen, Doctor of Economics, Professor, (China); Kovalevska N., PhD in Economics,
Abuselidze G., Doctor of Economics, prof., (Georgia); Associate Professor (Ukraine);
Horska E., Honorary Doctor, Professor, (Slovakia); Mandych O., Doctor of Economics, Professor (Ukraine);
Dubrovina N., PhD in Economics, Minenko S., Doctor of Economics, Professor (Ukraine);
Associate Professor (Slovakia); Myrna O. PhD in Economics,
Ostenda A., PhD, Professor AS (Poland); Associate Professor (Ukraine);
Sandeep K. G., PhD (B.H.U.), Professor; School of Edu- Nakisko O., PhD, Associate Professor, (Ukraine);
cation, Sharda University, (Greater Noida, India); Nesterenko O., Doctor of Economics, Professor (Ukraine)
Toszek B., Doctor of Humanities, Professor (Poland); Olinichenko K., PhD in Economics,
Zuchowski I., PhD, Rector (Poland); Associate Professor (Ukraine);
Yurtayeva K., PhD in Law, Associate Professor (USA); Pavlenko T., PhD in Law, Associate Professor (Ukraine);
Blyznyuk T., Doctor of Economics, Polozova T., Doctor of Economics, Professor (Ukraine);
Professor (Ukraine); Pustovhar S., к-т економ. наук, доцент (Україна);
Chmil H., Doctor of Economics, Professor (Ukraine); Reznik N., Doctor of Economics, Professor (Ukraine);
Diugowanets O., PhD in Economics, Rudenko S., PhD in Economics,
Associate Professor (Ukraine); Associate Professor (Ukraine);
Dorofyeyev O., Doctor of Economics, Sahachko Y., PhD in Economics,
Professor (Ukraine); Associate Professor (Ukraine);
Gavkalova N., Doctor of Economics, Serdiuk O., PhD in Economics,
Professor, (Ukraine); Associate Professor (Ukraine);
Hrokholskyi V., PhD in Law, Shevchenko I., PhD in Economics,
Associate Professor (Ukraine); Associate Professor (Ukraine);
Kadala V., PhD in Law, Associate Professor (Ukraine); Shynkarov Y., PhD in Law,
Kalinichenko S., PhD in Economics, Associate Professor (Ukraine);
Associate Professor (Ukraine); Smihunova O., PhD in Economics,
Kashchena N., Doctor of Economics, Associate Professor (Ukraine);
Professor (Ukraine); Staverska T., PhD in Economics,
Korabel M., PhD in Law, Associate Professor (Ukraine);
Associate Professor (Ukraine); Stepanenko S., PhD in Economics,
Korniyets'ky O., Doctor of Economics, Associate Professor (Ukraine);
Professor (Ukraine); Vlasenko T., Doctor of Economics, Professor (Ukraine)
Koshkalda I., Doctor of Economics, Yermolenko O., PhD in Economics, Associate Professor
Professor (Ukraine); (Ukraine).*

Editorial address:

Ukraine, 61002, Kharkiv, Alchevsky st. 44

Тел./Tel: (057) 7-164-168; (057) 7-164-154, E-mail: apie@ukr.net

*It's recommended for print by scientific council of State Biotechnological University.
Protocol №. 9 of 16.05.2023.*

Signed for print 31.05.2023. Format 60×84 1/8. Offset paper. Book Antiqua headset. Offset printing.
Conditionally printed sheets – 8,06. Edition – 300 copies. Substitute № __.

«Стильна типографія» Publishing House. Certificate of the publishing subject:
series ДК № 5493 dated 22.08.2017.

61002, Kharkiv, Chernyshevskaya St. 28A Phone: (057) 754-49-42 e-mail: zebraprint.zakaz@gmail.com

ISSN 2524-0455©

The scientific journal. «Actual problems of innovative economy and law», 2023

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА»

науковий журнал

№ 1-2 / 2023

ЗМІСТ

Інноваційні чинники економічного зростання

<i>СЕЛЕЗНЬОВА Г. О.</i> Процеси цифровізації економіки та їх вплив на конкурентне середовище	6
<i>СМІГУНОВА О. В., ГАЦЬКО А. Ф.</i> Забезпечення поступального розвитку агропромислової сфери харківської області в контексті стратегії смарт-спеціалізації .	12
<i>КРИВОБОК К. В., КОТЕЛЬНИКОВА Ю. М., КІНАС І. О.</i> Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій	18
<i>БІЛЕЦЬКИЙ І. В.</i> Житлова нерухомість: наслідки військової агресії	24
<i>ПАВЛОВ К. В., ПАВЛОВА О. М., БОРТНІК А. В., ГУПАЛО В. В.</i> Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації	29
<i>МАТІЙЧУК Л. П.</i> Аналіз та оцінювання тенденцій формування індикаторів стану електроенергетичного ринку України як основного базису для формування її електроенергетичної безпеки	36
<i>ЗАВГОРОДНІЙ К. В.</i> Аналіз соціально-економічних показників розвитку України у вимірах інклюзії	43
<i>ГАВКАЛОВА Н. Л., ДЕНИСЮК О. В.</i> Управління інтеграційними процесами в системі агропромислового сектору національної економіки	49

Інноваційні напрями менеджменту підприємств

<i>ФУРСА В. А., КОРОБЦОВА Д. В., ТОЛКАЧОВА Г. В.</i> Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства	54
<i>ЛАГОДІЄНКО В. В., БАСЮРКІНА Н. Й., САВЧЕНКО Т. В.</i> Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу агропродовольчих підприємств	59
<i>ГРЕСЬ Г. О.</i> Гнучкі організаційні структури: сутність, змінні та фактори ефективності	65
<i>ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л. М.</i> Розвиток організаційної культури як важливий фактор забезпечення основної конкурентної переваги компанії	71
<i>НАУМОВ О. Б.</i> Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством агропродовольчої сфери	76
<i>ВЛАСЕНКО Т. А., РУДЕНКО С. В., НАКІСЬКО О. В.</i> Управління підприємствами корпоративного типу в агробізнесі	83
<i>ГОХЕ ЦІНЬ, КОПІКОВСЬКИЙ Ю.</i> Умови підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери	88

Актуальні проблеми права та публічного управління

<i>МИКИТЮК В. О., МИКИТЮК С. О.</i> Нормативне регулювання захисту персональних даних як онлайн права кожної людини	94
<i>ДОРОФЄЄВ О. В., ДУБИНКА О. М.</i> Особливості функціонування та потенціал місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	99

**«ACTUAL PROBLEMS OF
INNOVATIVE ECONOMY AND LAW»**
the scientific journal
№ 1-2 / 2023
CONTENT

Innovative factors of economic growth

<i>SELEZNOVA H.</i> Modelling of marketing management algorithms of related economic systems.....	6
<i>SMIHUNOVA O., HATSKO A.</i> Ensuring the progressive development of the agricultural sector of the Kharkiv region in the context of the smart specialization strategy.....	12
<i>KRYVOBOK K., KOTELNIKOVA I., KINAS I.</i> Intercultural features in the management communication process.....	18
<i>BILETSKYI I.</i> Residential real estate: consequences of military aggression.....	24
<i>PAVLOV K., PAVLOVA O., BORTNYK A., GUPALO V.</i> Peculiarities of development of international logistics systems in the context of globalization.....	29
<i>MATIICHUK L.</i> Analysis and evaluation of trends in the formation of indicators of the state of the electricity market of Ukraine as the main basis for the formation of its electricity security.....	36
<i>ZAVGORODNIY K.</i> Analysis of socio-economic indicators of Ukraine's development in terms of inclusion.....	43
<i>GAVKALOVA N., DENYSIUK O.</i> Management of integrated processes in the system of the agricultural sector of the national economy.....	49

Innovative directions of enterprise management

<i>FURSA V., KOROBTSOVA D., TOLKACHOVA H.</i> Optimization of company financial management strategies.....	54
<i>LAGODIENKO V., BASUYRKINA N., SAVCHENKO T.</i> Strategy, and mechanisms of promoting goods in the marketing system of agricultural enterprises.....	59
<i>GRES G.</i> Flexible organizational structures: the essence, variables, and factors of performance.....	65
<i>SHYMANOVSKA-DIANYCH L.</i> Development of organizational culture as a key factor in ensuring the main company's competitive advantage.....	71
<i>NAUMOV A. B.</i> Strategic marketing in the management system of an agricultural business...	76
<i>VLASENKO T., RUDENKO S., NAKISKO O.</i> Management of corporate-type enterprises in agribusiness.....	83
<i>GUOHE Q., KOPIKOVSKYI Y.</i> Conditions for increasing the competitiveness of agro-food enterprises.....	88

Actual problems of law and public administration

<i>MYKYTIUK V., MYKYTIUK S.</i> Normative regulation of personal data protection as an online right of every person.....	94
<i>DOROFYEYEV O., DUBYNKA O.</i> Functioning features and potential of local self-government under the conditions of marital state.....	99

Інноваційні чинники економічного зростання

УДК 330.341:004.9; JEL classification: L50; L60; L86; L96
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-1>

СЕЛЕЗНЬОВА Галина Олександрівна, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0003-1942-923X>

ПРОЦЕСИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Селезньова Г. О. Процеси цифровізації економіки та їх вплив на конкурентне середовище.

В останні десятиліття світ переживає модернізацію традиційних виробничих галузей та галузей сфери послуг в умовах глобального проникнення нових інформаційних технологій у всі сфери життя людського суспільства. Цифровізація (чи економіка, що залежна від цифрових технологій) надає нового імпульсу створенню нових ринків, нових цифрових навичок та можливостей як у суспільстві, так і у бізнесі й державі. Цифровізація економіки є певним етапом сучасного розвитку науково-технічного прогресу, який пов'язаний з широким впровадженням інтернет-мереж, комп'ютерно-інформаційних технологій, електронної торгівлі та комерції, хмарних сервісів у виробничу, соціальну, громадську та інші сфери діяльності, а також зачіпає всі сектори економіки. Розвиток інформаційних технологій і систем сьогодні дозволяє не лише полегшити роботу та керівництво компанією, а й удосконалити діяльність підприємства загалом, сформуванати нові можливості, підвищити ефективність роботи кожного окремого працівника та персоналу загалом. Вплив інформаційних технологій є на всіх етапах діяльності підприємства – починаючи від бізнес-планування аж до зміни напрямку діяльності. В даний час успішно завершуючи індустріалізацію і переходячи до Індустрії 4.0, країна здійснює переведення в «цифру» всіх видів економічної діяльності, прискореними темпами створюючи та розвиваючи нові інноваційні продукти та технології, в яких домінують цифрові платформи, штучний інтелект, інформатизація та автоматизація. Основною метою економічних трансформаційних процесів цифровізації є трансформація виробництва у гнучке пристосоване до існуючих реалій, що збільшує конкурентоспроможність країни у «цифровому просторі». В даний час цифровізація – це засіб отримання необхідних результатів, що відповідають потребам сучасного суспільства та потребам бізнесу щодо отримання додаткових прибутків. Цифрова економіка вимагає не тільки знань про передові товари та послуги, а й підвищення значущості інновацій у сталому розвитку світової економіки. Обсяги інформації, властиві цифровій економіці, докорінно змінюють функціонування ринків, створюючи нові можливості розвитку. Змінюються і процеси управління, які в цифровій економіці ґрунтуються на прозорості процесів управління та прийняття рішень, а також на повноті та точності вихідної інформації. Саме цифрові технології дозволяють обробляти значні масиви інформації з метою прийняття оптимальних економічних рішень, а також підвищення якості даних, що обробляються.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрові технології, цифровізація, економічні процеси, конкурентне середовище.

Постановка проблеми. В умовах посилення глобальної конкурентоспроможності країн та технологічного розвитку світової економіки виникає необхідність формування економічних відносин, що базуються на використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Як показує світовий досвід, цифровізація сьогодні є ключовим чинником економічного зростання, розвитку та добробуту нації.

Якісні зміни в економіці та суспільстві актуалізували розвиток цифрового сегмента економіки. Керівники організацій та приватні особи завдяки новим технологіям та платформам отримали можливість знижувати трансакційні витрати взаємодії у зростаючому масштабі, а також встановити більш тісні контакти з суб'єктами господарювання та державними органами. Усе це є передумовою до формування економіки, заснованої на мережевих послугах – цифрових та

електронних. Так, цифрова економіка детермінувала новий етап вдосконалення управління виробництвом товарів та послуг, а також самим виробництвом на основі наскрізного застосування сучасних інформаційних технологій, починаючи від «інтернету речей» і закінчуючи технологіями електронного уряду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізація є одним із головних факторів зростання світової економіки в найближчі роки і стає предметом дослідження вчених та практиків, що відображають це у своїх наукових працях – В. Вікнянська, А. Гулей, А. Жаворонок, К. Ковтонюк, А. Косач, В. Ляшенко, П. Нікіфоров, К. Шапошников та інші.

Незважаючи на велику кількість досліджень щодо різних аспектів розвитку цифрової економіки, все ж подальшого поглибленого дослідження вимагають питання оцінки сучасного стану такого типу економічної системи.

Мета статті дослідити особливості впровадження цифрових технологій та їх вплив на розвиток конкурентного середовища та економічної системи країни.

Виклад основного матеріалу. Отже, цифрова економіка – це новий вид економічних відносин, який проникає у всі галузі світового ринку й активно розвивається. Цифрова економіка вже незабаром може стати провідним сегментом, тригером зростання та розвитку економічної системи в цілому. Цифрова трансформація організацій, як комерційних, так і некомерційних (зокрема державних), – це реакція в розвитку й активне поширення у світі нових інформаційних цифрових технологій.

На еволюцію економічних процесів впливають велика кількість чинників:

- стрімка зміна технологій. За рахунок цифровізації змінюються економічна та соціальна системи. За рахунок ІКТ розвивається сервісний сектор та знижується частка матеріальної діяльності;

- трансформація ринків та галузей. Відбувається формування екосистем на основі цифрових платформ, що призводить до зміни способів організації та здійснення трудових відносин та трудової діяльності, руйнування частини бізнес-моделей та виробництва. Екосистема цифрової економіки – це партнерство організацій, що забезпечує постійну взаємодію технологічних платформ, прикладних інтернет-сервісів, аналітичних систем, інформаційних систем органів державної влади, організацій і громадян, що їм належать. Через це втрачають значення традиційні бар'єри входу на ринок, межі набувають рухливості і постійно змінюються;

- надмірність фінансового капіталу. У сучасних умовах обмежувачем зростання фірм замість нестачі фінансових ресурсів стає нестача талантів та ідей. Фінансові ринки еволюціонують за допомогою крауд-технологій. Застосування технології блокчейн дозволяє формувати децентралізовані системи платежів, акумулювати фінанси за рахунок залучення платежів криптовалютами, знижувати витрати на IT-інфраструктуру та проведення трансакцій;

- зміна мотивації працівників та ринку праці. Значна частина існуючих професій стає неактуальною за рахунок автоматизації виробництва, «Інтернету речей», робототехніки, штучного інтелекту та ін. Мотивація працівників формується на основі укладання нетрадиційних контрактів з роботодавцем на основі неповної зайнятості чи зайнятості за проектами. За рахунок інформаційних

технологій активно розвивається фріланс та «монетизація» знання;

- зміна характеру конкуренції. Замість чистої конкуренції розвиваються моделі співконкуренції та партнерства при пошуку та створенні нових ринкових ніш/ринків. Ринкове лідерство стає нестійким за допомогою появи можливостей швидкого копіювання та імітації активів. Традиційний бізнес наражається на загрози з боку цифрових компаній, що практикують розвиток суміжних напрямів у спочатку незв'язаних галузях;

- нові моделі поведінки споживачів. Поведінка споживачів стає дедалі непослідовною і непередбачуваною, оскільки вони перестають бути пасивними учасниками процесу отримання товару/послуги. Споживачі отримують вільний доступ до ринкової інформації, стають більш вимогливими до сервісу та змінюють своє ставлення до цінності на різних рівнях піраміди.

Особливо слід зазначити, що стрімкість процесів цифровізації збільшується через невизначеність довкілля та здійснює вплив на управління фірмами. При описі динамізму та нелінійності розвитку зовнішнього середовища все частіше дослідниками використовується абревіатура VUCA [1, 2 та інші].

Volatility – нестабільність;

Uncertainty – невизначеність;

Complexity – складність;

Ambiguity – неоднозначність.

Ці характеристики стали актуальні через технології, що швидко розвиваються, розширення інформаційного простору, через який людині доводиться переробляти величезні обсяги інформації, через професії, що швидко застарівають, неможливості прогнозувати більш-менш віддалене майбутнє, поєднання різних соціальних ролей і т.д.

Концепція VUCA виникла в 1990-х серед американських військових. Вона пропонує способи дії в мінливих, нестабільних, хаотичних і непередбачуваних обставинах військових дій. У бізнес-середовищі термін став використовуватися після світової фінансової кризи 2008–2009 років, а з початком пандемії набув особливої актуальності.

На перший план у хаотичному та непередбачуваному бізнес-середовищі виходять наступні навички, якості та компетенції:

емоційний інтелект – важливим стає вміння комунікувати, налагоджувати зв'язки та виявляти емпатію;

soft skills – особисті якості, такі як організаторські здібності, критичне мислення, здатність працювати в команді тощо;

lifelong learning – здатність постійно вчитися протягом усього життя, а також забувати про непотрібне;

open mindset – відкритість до нової інформації, здатність слухати, дивитися на проблему з різних точок зору;

адаптивність – здатність швидко пристосовуватися до середовища, що змінюється.

VUCA – хаотичне бізнес-середовище, що швидко змінюється, яке стало новою реальністю. Ця реальність трансформує не тільки підхід компаній до ведення бізнесу, а й модель лідерської поведінки.

Проте з розвитком цифровізації економічні суб'єкти, крім ризиків, отримують можливість знизити негативний вплив перелічених факторів.

Дослідження показали, що саме цифрові платформи дозволяють фірмам створювати конкурентні переваги та нові комунікації з іншими економічними суб'єктами в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища, що ще раз було підтверджено під час пандемії коронавірусу, що позначилася на можливостях взаємодій багатьох учасників ринків.

Науковці виділяють певні особливості сучасних економічних процесів, зумовлені розвитком цифрової економіки, які полягають у формуванні:

глобальної екосистеми цифрової економіки та глобального цифрового простору;

якісно нової структури економічних активів, що відповідають економічним пріоритетам цифрової економіки;

підходів до організації виробничих галузей, галузі торгівлі, сфери послуг, що враховують досягнення цифрової економіки та ефективні в умовах формування та розвитку глобального цифрового простору;

принципів ефективного управління сформованими та вдосконалення управління існуючими економічними активами (ресурсами);

умов для активної участі бізнес-спільноти та цивільного населення у формуванні простору цифрової економіки за рахунок створення привабливих організаційних та нормативно-правових умов та простору довіри до цифрового середовища;

системи забезпечення безпеки та суверенітету національного простору цифрової економіки.

Фахівці компанії McKinsey вважають, що, перш за все, керівники повинні прийти до загальної мови, щоб зрозуміти, що для них означає «цифровий». Тоді відправною точкою для успіху є розробка чітко визначеної, узгодженої цифрової стратегії, яка повністю

інтегрована із загальною корпоративною стратегією. При цьому компанії отримують правильну цифрову стратегію, відповідаючи на три важливі запитання:

де відкриються найцікавіші цифрові можливості та загрози?

як швидко і в якому масштабі може статися цифровий збій?

які найкращі відповіді для активного використання цих можливостей і перерозподілу ресурсів від найбільших загроз?

По-друге, успіх залежить від здатності інвестувати у відповідні цифрові можливості, які добре відповідають стратегії, і робити це в масштабі. Правильні можливості допоможуть йти в ногу зі своїми клієнтами, оскільки оцифрування змінює спосіб, у який вони досліджують і розглядають продукти та послуги, взаємодіють і роблять покупки на шляху до прийняття цифрового споживача.

По-третє, хоча технічні можливості, такі як аналіз великих даних, керування цифровим вмістом та оптимізація пошукових систем, є вирішальними, сильна та адаптивна культура може допомогти заповнити їх недолік. Компанія має використовувати різні підходи щодо тестування й навчання, які включають автоматизацію, моніторинг, спільний доступ до спільноти та співпрацю, щоб об'єднати раніше ізольовані функції та процеси в культуру, яка швидко розвивається та є орієнтованою на продукт. Але акцент має робитися не тільки на здатності навчатися, але й відрізнятися зовнішньою орієнтацією, ризикованістю, швидкістю, гнучкістю та внутрішньою співпрацею.

По-четверте, компанії повинні узгодити свої організаційні структури, розвиток талантів, механізми фінансування та ключові показники ефективності (KPI) з обраною ними цифровою стратегією.

У сукупності це дозволить розробити дорожню карту високого рівня для керівних команд відомих компаній, які прагнуть йти в ногу з цифровою епохою.

Рівень перетворення діяльності організацій значно залежить від сфери та регіону [4, с. 154]. Бізнес, що не потребує значної фізичної присутності, повністю та відносно легко переходить на цифрові платформи (сфера послуг, банківські та фінансові операції, розробка програм та додатків, розважальний бізнес та ін.). Менш гнучкі промислові підприємства, багато з яких наразі ще не автоматизували систему управління бізнес-процесами, значно відстають у розвитку. Компанії, що працюють на ринку b2b, прагнуть цифровізації як мінімум на рівні

взаємодії зі споживачами. Локальні вузькопрофільні невеликі фірми перебувають у пошуку рішень щодо перебудови бізнесу з метою збільшення продуктивності.

Також є регіональні розриви щодо можливостей впровадження цифрових технологій, що пояснюється різним рівнем доступності до інтернету в містах та селах, різним рівнем доходів населення та безробіття. Визнають також певні гендерні розриви [4, с. 159].

До викликів, з якими стикаються багато країн світу, можна віднести необхідність розроблення відповідної нормативно-правової бази, збільшення обсягу інвестицій, що спрямовуються на розвиток бізнесу (особливо, інноваційного), а також необхідність розвитку цифрового мислення.

Також негативними наслідками розвитку цифрової економіки є:

зростання кіберзлочинності;

технологічна вразливість створеної цифрової інфраструктури;

швидке старіння техніки та, як наслідок, наявність проблеми її утилізації;

зростання технологічної залежності від закордонних;

ослаблення технологічної та економічної безпеки як на рівні країни в цілому, так і окремих галузей та підприємств.

Ще одне джерело конкурентного підриву, яке дають цифрові технології, – здатність перетинати межі галузей. Це дозволяє на міжгалузевому рівні використовувати клієнтські бази, інфраструктуру та технології.

Можна уявити, як підвищується ефективність підприємства, як різко скорочуються витрати. Прикладом може бути використання телекомунікаційних компаній у галузі автотранспорту та охорони здоров'я.

Розмір компанії також може стати конкурентною перевагою за умови ефективності. Усе це – зрушення із боку пропозиції.

На підрив конкурентів у бізнесі можуть впливати зміни з боку ринкового попиту. Цифрові технології створюють прозорість, нові моделі споживчої поведінки на основі доступу до мобільних мереж та даних. У відповідь компанії адаптують методи розробки, маркетингу та постачання, змушені створювати нові продукти та послуги.

Після четвертої промислової революції відбулося зрушення від простого поширення інформаційної технології до більш складної інновації на основі поєднання різних технологій новими способами. В результаті компанії змінюють форми та методи бізнесу, отримуючи можливість створювати вартість у нових сегментах ринку або знаходити нові

центри створення вартості у своїх колишніх галузях.

Отже, конкурентний підрив як з боку попиту, так і з боку пропозиції змушує компанії завжди бути інноваційними, тобто постійно перебудовуватися та змінюватися.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновки щодо збільшення впливу цифрових технологій та рівня їх використання суб'єктами господарювання на конкурентне середовище та рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

До особливостей впливу цифровізації економіки на конкуренцію та конкурентні відносини можна віднести розвиток моделі співконкуренції та партнерства замість чистої конкуренції, яке доцільне при пошуку та створенні нових ринкових ніш/ринків. Ринкове лідерство стає нестійким за допомогою появи можливостей швидкого копіювання та імітації активів. Традиційний бізнес наражається на загрози з боку цифрових компаній, що практикують розвиток суміжних напрямів у спочатку незв'язаних галузях.

Ще однією особливістю цифрової економіки є суттєве зниження бар'єрів для входу в галузь, їх рухливість та зміна. Через зниження витрат взаємодії між суб'єктами ринку багато локальних ринків стають глобальними. Для суб'єктів ринку це означає зменшення їх залежності від розташування покупців і постачальників та розширення кола конкурентів.

Крім цього, поведінка споживачів стає дедалі непослідовною і непередбачуваною, що обумовлено активізацією їх ролі у процесі отримання товару/послуги. Вони отримують вільний доступ до ринкової інформації, стають більш вимогливими до сервісу та змінюють своє ставлення до цінності на різних рівнях піраміди.

Отже, впровадження цифрових технологій створює сприятливі умови для розвитку взаємодії через інтернет, цифрові сервіси та платформи в умовах, що склалися, що дозволяє:

не обмежувати ланцюжки створення цінності певними ринковими сегментами та географічними територіями;

підвищити цінність пропозиції для клієнтів за рахунок створення партнерств з іншими постачальниками;

підвищити споживчу лояльність за рахунок розширених та (або) кастомізованих сервісів;

значно знизити трансакційні витрати; підвищити якість обслуговування;

знизити корупційну складову за рахунок переходу до автоматизованих форм звітності;

покращити змістовні аспекти регулювання за рахунок застосування смарт-контрактів;

за рахунок активного залучення суспільства до розробки державної політики у сфері вирішення соціально значущих питань підвищити рівень життя у регіонах.

Зростання ефектів від створення взаємодій здійснюється за рахунок реалізації наступних функцій:

збирання інформації від різних суб'єктів управління;

прийняття найбільш доцільних управлінських рішень;

надання інформації за запитами учасників міжфірмових взаємодій.

Серед основних перешкод впровадження цифрових технологій для вітчизняних підприємств можна виділити низьку бізнес-культуру, нестачу капіталу та високу вартість компетентного персоналу. Проблема цифровізації мислення суспільства безпосередньо пов'язана з необхідністю модернізації

освіти, створенням умов перенавчання і, відповідно, з нестачею кваліфікованих викладачів. При цьому кадрове питання відіграє ключову роль для розвитку цифрової економіки, оскільки вона будується на знаннях, навичках, здатності до навчання, гнучкості персоналу, який розробляє та впроваджує нові технології.

Висновки. Здійснення повноцінної послідовної цифровізації економіки дозволить якісно змінити її структуру, що детермінує розвиток довгострокових можливостей. Перевагою цифрової економіки перед матеріальним обміном є невичерпність електронних товарів та необмежений доступ до них, в той час як матеріальні товари обмежені так само, як і доступ до них. Поступово цифрова економіка виходить за межі комерційних рамок, проникає у великі компанії та корпорації, а також в урядові організації та структури. Звідси можна зробити висновок, що цифрова економіка поступово стає головним видом товарно-грошових відносин, де споживачі отримуватимуть необхідні їм товари та послуги практично миттєво.

Література.

1. **Легомінова С. В.** Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 18. 2017. С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>
2. **Левковець О. М.** Організаційний розвиток в епоху вуса: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. № 4 (43) 2020. С. 46-71. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/46-71.pdf>
3. McKinsey Global Institute (2015), Raising your Digital Quotient. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>
4. **Пищуліна О.** Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К.: Центр Разумкова. Видавництво "Заповіт" URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
5. **Левковець О. М.** Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування.. *Економічна теорія та право*. № 2 (37) 2019. С. 172-182. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/08/172-183.pdf>
6. **Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В.** Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління Том 31 (70). № 3, 2020. С. 185-190. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf
7. **Білик О. І.** Вплив цифрової економіки на зменшення негативних наслідків соціального ризику. *Проблеми економіки та управління*. Вип. 4, 2019. С. 8-16. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19800/semi22019-10-18.pdf>
8. **Хандій О. О., Шамілева Л. Л.** Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3. С. 181-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_3_24
9. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2>
10. **Гражевська Н. І., Чигиринський А. М.** Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53-57. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4993&i=8>
11. Цифрова адженда України – 2020 ("Цифровий порядок денний" – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0) Першочергові сфери, ініціативи, проекти "цифровізації" України до 2020 року. К.: ГС "Хай-тек офіс Україна", 2016. 90 с. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
12. **Компанієць В. В., Крацер В. В.** Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 68, 2019. С. 33-50. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/188989>

13. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3

14. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія / [О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова та ін.] ; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/12943/1/Mono2019.pdf>

References.

1. *Lehominova, S.V.* (2017). «Conceptual principles of strategic management of competitive advantages of enterprises». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. vol 18, pp. 250-255. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>.

2. *Levkovets, O.M.* (2020). «Organizational development in the era of vuca: concept, technologies, potential». *Ekonomichna teoriia ta pravo*. no 4 (43), pp. 46-71. Available at: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/46-71.pdf>.

3. Raising your Digital Quotient. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>.

4. *Pyshchulina, O.* (2020). Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty. [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Tsentrazumkova. Vydavnytstvo «Zapovit». Kyiv. Ukraine. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.

5. *Levkovets, O.M.* (2019). «Innovative business models: peculiarities of formation». *Ekonomichna teoriia ta pravo*. no. 2 (37), pp. 172-182. Available at: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/08/172-183.pdf>.

6. *Ivanchenko, N.O., Kudrytska, Zh.V., Rekachynska, K.V.* (2020). «Business models in conditions of digital transformations». *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. vol 31 (70), no. 3, pp. 185-190. Available at: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/33.pdf.

7. *Bilyk, O.I.* (2019). «The impact of the digital economy on reducing the negative consequences of social risk». *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. vol. 4, pp. 8-16. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19800/semi22019-10-18.pdf>.

8. *Khandii, O.O., Shamileva, L.L.* (2019). «The impact of digital transformations on the economy and the sphere of work: socio-economic risks and consequences». *Ekonomichniy visnyk Donbasu*. no. 3, pp. 181-188. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_3_24.

9. Ukraine 2030e – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou [Ukraine 2030e is a country with a developed digital economy]. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2>.

10. *Hrazhevska, N.I., Chyhyrynskyi, A.M.* (2021). «Digital transformation of the economy in conditions of increased global risks and threats». *Ekonomika ta derzhava*. no. 8, pp. 53–57. Available at: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4993&i=8>.

11. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyi poriadok denni» – 2020) Kontseptualni zasady (versiia 1.0) Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty «tsyfrovizatsii» Ukrainy do 2020 roku. [Digital agenda of Ukraine – 2020 («Digital agenda» – 2020) Conceptual principles (version 1.0) Priority areas, initiatives, projects of «digitalization» of Ukraine by 2020]. Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

12. *Kompaniets, V.V., Kratser, V.V.* (2019). «Regarding the impact of the digital revolution on the economy and people: the effects of digitalization». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no. 68, pp. 33-50. Available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/188989>.

13. *Hudz O.Ye.* (2018). «Digital economy: changing values and orientations of enterprise management». *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. no. 2, pp. 4-12.

14. *Shapovalova, O.V., Shevchenko, L.S., Strizhkova, A.V.* (2019). *Pravove zabezpechennia virtualizatsii infrastruktury natsionalnoi ekonomiky Ukrainy*. [Legal support for the virtualization of the infrastructure of the national economy of Ukraine]. In Hlibka, S.V., Strizhkovo, A.V. (eds). NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy. Kharkiv. Ukraine. Available at: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/12943/1/Mono2019.pdf>.

Abstract

Seleznova H. Modelling of marketing management algorithms of related economic systems.

In recent decades, the world has been experiencing the modernization of traditional manufacturing and service industries in the global penetration of new information technologies into all spheres of social life. Digitization (or the economy dependent on digital technologies) gives a new impetus to creating new markets, new digital skills, and opportunities in society, business, and the state. Digitization of the economy is a particular stage of the modern development of scientific and technical progress, which is associated with the comprehensive implementation of Internet networks, computer and information technologies, electronic trade and commerce, cloud services in industrial, social, public, and other spheres of activity, as well as affect all sectors of the economy. The development of information technologies and systems today facilitates the work and management of the company. It improves the enterprise's activity in general, creating new opportunities and

increasing the efficiency of the creation of each employee and staff in general. The impact of information technologies is at all stages of the company's activity – from business planning to changing the direction of action. Currently, completing industrialization and transitioning to Industry 4.0, the country is digitizing all economic activity, creating and developing new innovative products and technologies at an accelerated pace, dominated by digital platforms, artificial intelligence, informatization, and automation. The main goal of the economic transformation processes of digitization is the transformation of production into a flexible one adapted to existing realities, which increases the country's competitiveness in the "digital space". Digitization is a means of obtaining the necessary results that meet modern society's and businesses' needs for additional profits. The digital economy requires knowledge about advanced goods and services and increasing the importance of innovation in the sustainable development of the world economy. The amount of information inherent in the digital economy fundamentally changes the functioning of markets, creating new development opportunities. Management processes are also changing, which in the digital economy are based on the transparency of management and decision-making processes and on the completeness and accuracy of source information. Digital technologies make it possible to process large amounts of information to make optimal economic decisions, as well as improve the quality of the processed data.

Keywords: digital economy, digital technologies, digitalization, economic processes, competitive environment.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Селезньова Г. О. Процеси цифровізації економіки та їх вплив на конкурентне середовище. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 6-12.

Seleznova H. Modelling of marketing management algorithms of related economic systems. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 6-12.

УДК 631.1:332.146; JEL classification: Q10; R10
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-2>

СМІГУНОВА Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-9660-3361>
ГАЦЬКО Анатолій Федорович, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-6834-5043>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСТУПАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОЇ СФЕРИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Смігунова О. В., Гацько А. Ф. Забезпечення поступального розвитку агропромислової сфери харківської області в контексті стратегії смарт-спеціалізації.

За станом на початок 2022 р. Україна визначилась як країна з потужною аграрною економікою. Разом зі зростанням таких економічних показників, як частка в структурі ВВП, інвестиціях, валовій доданій вартості, частка у сплачених податках, відзначено зростання частки сільськогосподарської продукції в структурі експорту. Маючи статус одного з найбільших постачальників аграрної продукції на світовий ринок, Україна значною мірою виконувала роль гаранта продовольчої безпеки світу. У контексті євроінтеграційних прагнень України та отримання статусу держави-кандидата в члени Європейського Союзу актуалізуються питання вивчення засад політики смарт-спеціалізації, яка в країнах-членах ЄС наразі ефективним засобом заохочення регіонів до прийняття більш стратегічного підходу до їх розвитку. Програми стратегічного розвитку регіонів України спрямовані здебільшого на забезпечення сталого розвитку галузей промисловості і часто нехтування економічної ролі та інвестиційної привабливості сільського господарства. До початку повномасштабного вторгнення росії Харківська область мала потужний ресурсний потенціал, що значною мірою сформувався шляхом реалізації інновацій. Доволі високий рівень розвитку демонстрували як виробники промислових товарів (передусім у сфері машинобудування, фармацевтики, ІТ-технологій), так і агропродовольчої сфери. Їх спільні зусилля з численними науково-дослідними установами та університетами сприятимуть поступальному розвитку регіону шляхом формування синергетичного ефекту. На регіональному рівні розумна спеціалізація агропродовольчої сфери розглядається як стратегія ефективною взаємодії суб'єктів господарювання, наукових установ, органів державної влади та ін. задля забезпечення поступального розвитку як окремих підприємств, так і агропромислових структур, створених за допомогою інтеграційних зв'язків, зокрема шляхом включення елементів ланцюга створення вартості. Створення сприятливого інвестиційного клімату в регіоні, політична та організаційна підтримка дозволять підприємницьким структурам узгодити свої інтереси з регіональними та національними інтересами.

Ключові слова: смарт-спеціалізація, поступальний розвиток, агропродовольча сфера, продовольча безпека, сільські території, інновації, інвестиції.

Вступ і постановка проблеми. У дослідженнях, проведених Продовольчою та

сільськогосподарською організацією ООН, відзначено зростання попиту на

продовольство у світі та, відповідно, визначено проблему необхідності збільшення обсягів виробництва і торгівлі ним. Основним чинником зростання попиту, зокрема, зазначено зростання чисельності населення планети, а з огляду на нерозв'язаність проблем бідності та значну диференціацію у доходах, аналітики прогнозують, що здебільшого зростатиме попит на найпростіші та найдоступніші продукти харчування. Також фактором, що впливатиме на зростання попиту, визначено підвищення середньої тривалості життя населення планети. Також експерти прогнозують зміну харчових пріоритетів людей, що виявиться в зростанні споживання ресурсомістких продуктів тваринного походження і перероблених продуктів.

Наявність потужного потенціалу агропромислового сектору та перспективи розширення попиту на продуктивні товари на світовому ринку об'єктивно визначає вагому роль України в гарантуванні глобальної продовольчої безпеки. З огляду на це, схвалено Стратегію розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року [1].

Попри кризові явища, агропромисловий комплекс і на сьогодні залишається важливим рушієм підтримки та зростання національної економіки.

Прагнення України стати частиною Європейського співтовариства, функціонування в межах якого дозволить забезпечити поступальний розвиток, вимагає чіткого розуміння основних аспектів розумної спеціалізації та адаптації її методології формування до умов України для підготовки її впровадження у вітчизняних регіонах на основі визначення їх провідних галузей, здатних акумулювати максимальну додану вартість і забезпечити найбільший економічний ефект [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних засад смарт-спеціалізації та способів її реалізації присвячені праці низки вітчизняних та зарубіжних учених [2-6, 8, 9]. Наукова думка зосереджена, зокрема, на конкретизації концептуальних засад такої стратегії. Зокрема, під час критичного аналізу смарт-спеціалізації [4] визначено практичну її відповідність стратегії диверсифікації, тоді як інші автори [6], навпаки, вважають, що політика смарт-спеціалізації набуває окремого значення та охоплює нові тенденції, зосереджуючись на підприємстві та інноваціях, актуалізує політику багаторівневого управління та зосередженості на місцевих особливостях.

Значна частина праць присвячена особливостям застосування такої стратегії в різних європейських країнах і пошуку можливостей для регіонів України, що актуалізується з огляду на отриманий 2022 р. статус країни-кандидата на вступ у Європейський Союз.

Мета статті полягає в обґрунтуванні місця і значення сільськогосподарського виробництва в контексті реалізації концепції смарт-спеціалізації регіональної політики Харківської області.

Виклад основного матеріалу. Стратегії розумної спеціалізації, які є сучасним інтегрованим і локально орієнтованим унікальним інструментом політики економічної трансформації України, характеризуються такими аспектами: дозволяють акумулювати політичну підтримку та інвестиції щодо основних національних/регіональних пріоритетів, викликів і потреб розвитку на основі знань із застосуванням ІКТ; спираються на сильні сторони, конкурентні переваги та потенціал для досягнення досконалості кожного регіону; підтримують технологічні та практичні інновації, стимулюючи інвестиції приватного сектору; повністю залучають зацікавлені сторони та захоплюють інновації та експерименти; ґрунтуються на доказах (фактах) і включають надійні системи моніторингу [7].

Під час розроблення та реалізації стратегії «розумної спеціалізації» європейський досвід спрямовує увагу на заходи політики за такими напрямками: кластери; креативні індустрії і культура; сприятливе середовище для інновацій МСП; інтернаціоналізація; дослідницька інфраструктура; центри компетенції і технопарки; державні закупівлі інноваційної продукції; кооперація бізнесу, науки та освіти; нові фінансові інструменти; цифровий порядок денний; «зелене» зростання; основні базові технології/технології загального користування; соціальні інновації [2].

Роль державних органів під час реалізації політики розумної спеціалізації полягає у створенні умов для поглиблення спеціалізації та кооперації, забезпечення законодавчих засад державного регулювання, трансформації і зміцнення фінансово-кредитної системи до європейського стандарту, посилення конкурентного середовища, розвитку науки і освіти, налагодженні системи держзакупівель, що дозволить стимулювати попит тощо. Діяльність територіальних громад має активізуватись у напрямі розвитку нових галузей шляхом здійснення прямої фінансової підтримки, створення умов пільгового оподаткування, надання земельних ділянок, навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Особлива

увага має надаватись при цьому навчанню і залученню місцевих кадрів, використанню відновлювальних природних ресурсів, унікальним досягненням науковців і практиків регіону. Надзвичайно важливим є здійснення обліку різних варіантів розвитку розумної спеціалізації в регіоні, виявлення диференціації регіональних інноваційних стратегій. Викремлення більшої різноманітності останніх у зв'язку з реаліями місцевих умов дозволить визначити точки зростання і спрямувати максимум зусиль на сталий прискорений розвиток економіки регіону.

Водночас слушною є думка аналітиків [7, 8] стосовно раціональності саме галузевої пріоритетності під час застосування смарт-спеціалізації. Зокрема, у країнах-членах ЄС завданням смарт-спеціалізації є відхід від традиційної промислової політики через підтримку не галузей (навіть прогресивних), а, власне, інновацій у найбільш перспективні, не завжди промислові галузі регіональної економіки. Ще одна небезпека полягає у сприянні кластерним ініціативам і розвитку кластерної співпраці в промислових кластерах. Реалізація кластерної політики за застарілої економічної структури традиційно промислових регіонів перешкоджає розвитку менш традиційних, але потенційно перспективніших напрямів регіональної спеціалізації.

Передумовою розроблення дієвої стратегії смарт-спеціалізації є збалансування системи стейкхолдерів, задіяних у процесі стимулювання підприємницького відкриття (представників громадськості, закладів вищої освіти, науково-дослідних установ та органів влади). Наприклад, домінування влади під час розроблення стратегії може сформувати низьку відповідальність інших учасників цього процесу.

Відповідно до розроблених методик, визначення спеціалізації в області слід здійснювати «знизу-вгору» (bottom-up) [9], водночас передавши пошук розумних шляхів досягнення мети підприємницьким структурам. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити побудову та реалізацію механізму вибору пріоритетних галузей спеціалізації.

Розумна спеціалізація проявляється на стику наявного в регіоні потенціалу та компетенцій, доступності для нього технологій. Під час її визначення треба враховувати плани та прогнози для оптимізації перспективної стратегії розвитку регіону, спрямувавши зусилля на пошук місцевого підприємницького таланту, обізнаного в питаннях технологій і ринкових можливостей бізнес-структур локального рівня, наукових установ та органів

місцевого самоврядування та на цій основі здатного правильно поєднати ресурси та спрямувати їх на завоювання ринкових позицій.

Залученню до європейської політики розумної спеціалізації сприяє створена 2011 р. Платформа смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Platform – S3 Platform), на якій наразі представлено інноваційні пріоритети понад 170 регіонів, де вони також можуть отримати консультативну, інформаційно-аналітичну та іншу підтримку.

В Україні, на жаль, досі не створено національну інформаційну платформу смарт-спеціалізації, яка є необхідним системи інституційно-організаційного забезпечення імплементації моделі смарт-спеціалізації.

У законодавчій площині початок впровадження смарт-спеціалізації зафіксовано 2018 р. на рівні внесення змін до деяких чинних підзаконних нормативно-правових актів, що мало на меті покращення інституційно-організаційного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку.

За результатами досліджень, проведеними фахівцями 2020 р., в Україні було затверджено 18 стратегій розвитку регіонів. Їх аналіз [7] продемонстрував, що 14 областей України орієнтовані на «традиційну спеціалізацію», а у змісті стратегій розвитку Вінницької, Донецької та Чернівецької областей не виявлено ознак смарт-спеціалізації взагалі. Інноваційна спрямованість стратегічного розвитку водночас зафіксована лише у двох областях – Черкаській і Харківській (табл. 1).

Інноваційними пріоритетами, визначеними у відповідній стратегії розвитку Харківського регіону, були: ресурсні матеріали; біоекономіка та біотехнології; енергетика та енергетика; аерокосмічні технології; інформаційно-комунікаційні технології; здорове суспільство.

Харківська область має величезний ресурсний потенціал, що забезпечує їй потужні експортні можливості на світовому ринку як промислової, так і сільськогосподарської продукції. За результатами 2019 р. валовий регіональний продукт Харківської області склав 247667 млн грн, забезпечивши їй третє місце після м. Києва та Дніпропетровської області за обсягами вкладу у ВВП України. Також область входить у десятку найбільших експортерів промислової і сільськогосподарської продукції.

Площа Харківської області 3141,8 тис. га, що становить 5,2% від загальної площі України. За площею території Харківська область займає 4-те місце – після Одеської, Дніпропетровської і Чернігівської областей.

Інноваційні пріоритети України, зареєстровані на Європейській платформі смарт-спеціалізації*

Назва пріоритету	Опис
Інформаційно-комунікаційні технології	Цифрова трансформація, розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки, автономних та кіберфізичних систем
Енергетика та енергоефективність	Фокус на транспортуванні енергії, використанні енергоефективних і ресурсозберігальних технологій і застосуванні альтернативних енергетичних ресурсів
Раціональний екологічний менеджмент	Широке застосування технологій для більш чистого виробництва та захисту навколишнього середовища, екоінновацій, управління відходами
Науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань	Розроблення обладнання для якісної медичної допомоги, лікування, фармацевтики
Нові речовини та матеріали	Фокус на виробництві матеріалів, механічному обробленні та комбінуванні, створенні індустрії наноматеріалів і нанотехнологій

*Джерело: [7].

Клімат регіону – помірно-континентальний, сприятливий для розвитку сільськогосподарського виробництва. 3-поміж ґрунтів переважають чорноземи типові (39%), звичайні глибокі (34,56%), звичайні (11,68%), опідзолені (3,37%). Найбільш родючими з яких є чорноземи типові та опідзолені ґрунти. В аспекті територіального розміщення найбільше сільськогосподарських підприємств сконцентровано в північній частині області. Причиною більшої щільності розміщення сільгосптоваровиробників на півночі є агрокліматичний фактор, зумовлений розміщенням області у двох природних зонах (лісостеповій і степовій), що впливає на показники спеціалізації підприємств, урожайності сільськогосподарських культур, валові збори продукції тощо. Зазвичай рентабельність підприємств, розміщених на півночі області, є вищою.

2021 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у сфері сільського господарства становила майже 18 тис. осіб. Середній розмір заробітної плати жителя області у листопаді 2021 р. становив 12392 грн [10].

У регіоні діють численні науково-дослідні установи та університети з експериментальними лабораторіями, у яких проводять дослідження та здійснюють розробки в галузях машинобудування, літакобудування, сільгоспмашинобудування, хімічної, легкої і харчової промисловості, а також сільського та лісового господарства.

Агропродовольчий сектор економіки регіону, безумовно, має величезний потенціал і перспективи розвитку, попри наявність цінового диспаритету на продукцію сільськогосподарського та промислового виробництва та кон'юнктуру внутрішнього та зовнішнього ринку. Під час побудови розумної спеціалізації Харківської області треба врахувати необхідність забезпечення потреб

населення харчовими продуктами та налагодження перероблення надлишків для формування експортних партій готової продукції з високою доданою вартістю.

2020 р. була затверджена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [11], у якій впровадження смарт-спеціалізації практично обмежено рамками сталого розвитку промисловості та фактично знехтуваними виявились інші інвестиційно привабливі для впровадження смарт-спеціалізації сектори економіки, до яких об'єктивно належать і галузі агропромислової сфери.

Впровадження політики розумної спеціалізації в регіоні має на меті, з одного боку, розширення ринку збуту інноваційних продуктів, а з другого, активізацію структурних трансформацій у регіональній економіці. Поряд з потужними підприємствами в галузях машинобудування, харчової, целюлозно-паперової та легкої промисловості, агрохолдинги, фермерські господарства та інші підприємницькі структури в регіоні також мають визначитись з перспективними напрямками свого розвитку, спираючись при цьому на аналіз наявних у них сильних і слабких сторін галузі та з розумінням невідкладності проведення відповідних змін у діяльності.

Сферами та пріоритетами реалізації концептуальних засад розумної спеціалізації, що визначені у стратегії розвитку Харківської області до 2027 р., були машинобудування (енергомашинобудування; виробництво бронетанкової техніки; авіаційна промисловість; створення та виробництво нових матеріалів), фармацевтична промисловість (біофармацевтичний кластер), IT-технології (кластер інформаційних технологій), креативні індустрії (кластер креативної індустрії), сільське господарство (агропереробний кластер).

Стратегічними завданнями визначено такі:

– впровадження кластерного підходу до побудови смартспеціалізованої структури економіки, інтегрованої в глобальні ланцюги створення доданої вартості, створення технологічних платформ на базі ВНЗ і наукових установ;

– розвиток сільських територій і територіальних громад шляхом створення робочих місць з високою доданою вартістю на базі фермерських і селянських господарств і їх кооперації, зокрема стимулювання розвитку органічного виробництва, виробництва енергетичних культур;

– підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема сприяння інтернаціоналізації діяльності МСП у напрямках смартспеціалізації економіки, розширення інфраструктури підтримки МСП, забезпечення їх доступу до фінансових, трудових і земельних ресурсів;

– створення інноваційної та креативної економіки середніх і малих міст регіону;

– енергозабезпечення і створення ефективної системи енергозбереження в регіоні на інноваційній основі, зокрема енергомодернізація житлового фонду, впровадження розподіленої енергетики [12, с. 18].

Експерти [2] відзначають наявність внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії «розумної спеціалізації»: недостатній рівень гармонізації законодавчої бази у сфері інновацій; складність загальної економічної ситуації; досить жорстка регламентація ринку праці та низька мобільність робочої сили в країні; слабка скоординованість інноваційної та промислової політики.

Суттєвими бар'єрами в цьому напрямі також є: відсутність співпраці між різними суб'єктами інноваційної системи; слабкий рівень державного сприяння співпраці між основними внутрішніми і зовнішніми (передусім європейськими) суб'єктами; низький рівень залученості українських бізнес-структур у наукові та інноваційні проєкти; активи» досліджень і розробок сприймаються переважно як зобов'язання, що є, з одного боку, результатом структурних і організаційних невідповідностей, а з другого, низької їх актуальності для ринкових реалій [2].

Висновки. У довоєнний період Харківська область, маючи потужний природно-ресурсним потенціал, відгравала вагомую роль у виробництві сільськогосподарської продукції, однак досягнуті результати діяльності вповні не забезпечували потреби в продовольчих ресурсах, що мали тенденцію до зростання. Агропромислова сфера економіки Харківщини потребує суттєвих інвестицій у технологічне переоснащення виробництв, державної та регіональної підтримки. Враховуючи досвід країн-членів ЄС, інвестиційна політика має реалізовуватись у контексті реалізації засад розумної регіональної спеціалізації. Відкриття нових інноваційних підприємств створить передумови для раціонального використання наявних природних і трудових ресурсів, що дозволить як забезпечити виробництво продуктів за цінами, доступними для внутрішнього споживання, так і розширить експортну спроможність регіону, сприяючи при цьому підвищенню оплати праці в галузі, вирішенню проблеми зайнятості населення тощо.

Література.

1. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 10.07. 2019 р. № 588-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text0>.
2. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія / Єгоров І.Ю. та ін. ; за ред.: І.Ю. Єгорова. Київ, 2020. 278 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/mg/331.pdf>.
3. *Bielsk, A., Stańczuk-Gałowiczek M., Sobolewska-Mikulska K., Mroczkowski R.* Implementation of the smart village concept based on selected spatial patterns—A case study of Mazowieckie Voivodeship in Poland. *Land Use Policy* 2021, 104, 105366.
4. Hassink R. & Gong H. (2019). Six critical questions about smart specialization, *European Planning Studies*, 27:10, 2049-2065.
5. *Садиков М. А., Назиров К. З.* Глобалізація світової економіки та розумна спеціалізація регіонів. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: матеріали II Інтернет-конференції. м. Харків, 29 листоп. 2019 р. С.66 – 74.
6. *Meyer C., Howe T., Stollberg C. & Gerlitz L.* Cross-Border Cooperation Concept in Multifunctional Agriculture under RIS3. *Environmental and Climate Technologies*. 2021. 25(1) 537-550.
7. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. *Сторонянська І.З.* Львів, ІРД НАНУ. 2021. 155 с.
8. *Снігова О. Ю.* «Smart-спеціалізація та stupid-реалізація» Дзеркало тижня. 2018. 29 квітня. URL : https://dt.ua/economics_of_regions/smart-specializaciya-ta-stupid-realizaciya-276489_.html

9. *Foray D.* Understanding „Smart Specialistaion”. The questions of R&D Specialistaion: Perspectives and Policy implications, Institute for Perspective Technological Studies. Joint Research Centre, Seville. 2009.
10. У Харківській області знизилися показники сільського господарства. URL : <https://kharkov.comments.ua/ua/news/society/developments/10016-u-harkivskiy-oblasti-vpalo-silске-gospodarstvo.html>.
11. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Тех>.
12. *Шевченко А.В.* Інструменти активізації інноваційного розвитку у промисловості України на засадах SMART-спеціалізації: аналітична записка (опубліковано 22.12.2021) НІДС: Центр економічних і соціальних досліджень. 22 с.

References:

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku eksportu produktii sil's'koho hospodarstva, kharchovoi ta pererobnoi promyslovosti Ukrainy na period do 2026 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy. (2019). [On the approval of the Strategy for the development of exports of agricultural products, food and processing industry of Ukraine for the period until 2026]. No. 588-r dated July 10, 2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text0>.
2. *Formuvannia «rozumnoi spetsializatsii» v ekonomitsi Ukrainy.* (2020). [The formation of "smart specialization" in the economy of Ukraine]. In Yehorova, I.Yu. (ed.). Kyiv, Ukraine.
3. *Bielska, A.; Stańczuk-Gałwiazek, M.; Sobolewska-Mikulska, K.; Mroczkowski, R.* Implementation of the smart village concept based on selected spatial patterns – A case study of Mazowieckie Voivodeship in Poland. *Land Use Policy* 2021, 104, 105366.
4. *Hassink, Robert & Gong, Huiwen* (2019). Six critical questions about smart specialization, *European Planning Studies*, 27:10, 2049-2065.
5. *Sadykov M. A., Nazyrov K. Z.* (2019). Hlobalizatsiia svitovoi ekonomiky ta rozumna spetsializatsiia rehioniv. *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsijnomu suspil'stvi.* [Modern problems of the development of law and economics in an innovative society]. *Proceeding of the Materials of the II Internet-konferentsii.* (Kharkiv, 29th November 2019). pp. 66 – 74.
6. *Meyer, C., Howe, T., Stollberg, C. & Gerlitz, L.* (2021). Cross-Border Cooperation Concept in Multifunctional Agriculture under RIS3. *Environmental and Climate Technologies*, 25(1) 537-550. Available at: <https://doi.org/10.2478/rtuect-2021-0039>.
7. Terytorial'nyj rozvytok i rehional'na polityka. Stymuliuвання розвитку rehioniv na zasadakh smart-spetsializatsii: bar'ery ta mekhanizmy implementatsii. (2021). [Territorial development and regional policy. Stimulating the development of regions on the basis of smart specialization: barriers and mechanisms of implementation]. In Storoniants'ka, I.Z. (ed.). IRD NANU. L'viv, Ukraine.
8. *Snihova, O. Yu.* (2018). "Smart-specialization and stupid-realization". *Dzerkalo tyzhnia.* (29th April 2018). Available at: https://dt.ua/economics_of_regions/smart-spetsializatsiia-ta-stupid-realizatsiia-276489_.html
9. *Foray, D.* (2009). Understanding „Smart Specialistaion”. The questions of R&D Specialistaion: Perspectives and Policy implications, Institute for Perspective Technological Studies. Joint Research Centre, Seville.
10. U Kharkivs'kij oblasti znyzylysia pokaznyky sil's'koho hospodarstva. [Indicators of agriculture decreased in Kharkiv region]. Available at: <https://kharkov.comments.ua/ua/news/society/developments/10016-u-harkivskiy-oblasti-vpalo-silске-gospodarstvo.html>.
11. Derzhavna stratehiia rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky (2020). [State regional development strategy for 2021-2027]. No/695 dated August 5, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Тех>.
12. *Shevchenko, A.V.* (2021). Instrumenty aktyvizatsii innovatsijnoho rozvytku u promyslovosti Ukrainy na zasadakh SMART-spetsializatsii: analitychna zapyska. [Tools for activating innovative development in the industry of Ukraine on the basis of SMART specialization: analytical note]. NIDS: Tsentr ekonomichnykh i sotsial'nykh doslidzhen'. [NIDS: Center for Economic and Social Research]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/instrumenty-aktyvizatsiyi-innovatsijnoho-rozvytku-u-promyslovosti-ukrayiny>.

Abstract

Smihunova O., Hatsko A. Ensuring the progressive development of the agricultural sector of the Kharkiv region in the context of the smart specialization strategy.

As of the beginning of 2022, Ukraine was defined as a country with a robust agricultural economy. Along with the growth of such economic indicators as the share in the structure of GDP, investments, gross value added, and the share in paid taxes, the percentage of agricultural products in the structure of exports has increased. As one of the largest suppliers of farm products to the world market, Ukraine essentially played the role of guarantor of world food security. In the context

of Ukraine's European integration aspirations and obtaining the status of a candidate state for membership in the European Union, the issue of studying the principles of smart specialization policy, which in the EU countries currently acts as an effective means of encouraging regions to adopt a more strategic approach to their development, is becoming relevant. Strategic development programs in Ukraine's regions are mainly aimed at ensuring the sustainable development of industries, often neglecting agriculture's economic role and investment attractiveness. Before the full-scale military invasion, the Kharkiv region had a powerful resource potential, formed mainly through implementing innovations. A relatively high level of development was demonstrated by manufacturers of industrial goods (mainly in mechanical engineering, pharmaceuticals, and IT technologies) and in the agri-food sector. Their joint efforts with numerous research institutions and universities will contribute to the progressive development of the region by forming a synergistic effect. At the regional level, good specialization of the agri-food sector is considered a strategy for effective interaction of business entities, scientific institutions, state authorities, etc., to ensure progressive development of both individual enterprises and agro-industrial structures created with the help of integration links by including elements of the value chain.

Creating a favorable investment climate in the region and political and organizational support will allow business structures to align their interests with regional and national interests.

Keywords: smart specialization, progressive development, agro-food sector, food security, rural areas, innovations, investments.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Смігунова О. В., Гацько А. Ф. Забезпечення поступального розвитку агропромислової сфери харківської області в контексті стратегії смарт-спеціалізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 12-18.

Smihunova O., Hatsko A. Ensuring the progressive development of the agricultural sector of the Kharkiv region in the context of the smart specialization strategy. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 12-18.

УДК: 331.08; JEL classification: Z10; D83

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-3>

КРИВОБОК Катерина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>

КОТЕЛЬНИКОВА Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0001-6271-6213>

КІНАС Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

МІЖКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ

Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій.

Особливістю крос-культурних комунікацій є те, що декодування тісно пов'язане з особливостями культури учасників інформаційного обміну та спільної діяльності. Представники різних культур по-різному здійснюють дешифрування одержуваних повідомлень. Чим більше відрізняються культури учасників спільних дій, тим складніше досягти взаєморозуміння і тим більше труднощів виникає у здійсненні спільних дій. Вивчення та облік особливостей крос-культурних комунікацій дозволяє прогнозувати поведінку іноземних партнерів, уникати помилок в управлінні міжнародними організаціями та проєктами. Для своєчасного запобігання та оперативного вирішення конфліктів важлива зважена стратегічна політика керівництва компанії, готовність бачити причини конфліктів і йти на зміни для досягнення розумного компромісу, гнучкість та адаптивність організаційної структури. Велике значення мають глибокі знання керівників про особливості та основні параметри культур партнерів, з якими працює організація, а також своїх працівників. Професійними рішеннями крос-культурних проблем можуть стати ефективне управління комунікаціями та людськими ресурсами, використання віртуальних команд, розвиток бікультурних навичок. Особливо важливою є ефективна робота управлінців з людськими ресурсами у компаніях. Позитивний погляд на різні установки та цінності допомагає запобігти проблемним ситуаціям і можливим конфліктам. Міжкультурна комунікація на робочому місці пов'язана з розумінням різних ділових звичаїв, вірувань і стратегій спілкування. Це відбувається, коли люди з різним культурним середовищем спілкуються один з одним. Оскільки ми живемо в епоху глобалізації, цілком природно, що роботодавці не обмежуються виключно наймом людей, які є поруч з ними. Існують певні культурні бар'єри для ефективного спілкування менеджера з командою. Оскільки культурна різноманітність може чинити на компанію як позитивний, так і негативний вплив, менеджери з управління персоналом мають враховувати важливість розвитку ефективної міжкультурної комунікації, чітко доносячи передбачувану інформацію до співробітників-представників різних культур і забезпечуючи таким чином єдність цілей і завдань.

Ключові слова: комунікації, особливості, взаємодія, менеджмент, інформація.

Постановка проблеми. У міжнародному бізнесі нерозуміння культурних відмінностей та особливостей може мати серйозні наслідки. Насправді цілі кампанії довелося згорнути через відсутність попередніх досліджень культурної обізнаності. Зміна дизайну та передрук доповідей або буклетів коштує дуже дорого, тому дуже важливо переконатися, що будь-який текст і зображення відповідають культурним традиціям. Не дивно, що міжкультурне взаєморозуміння та комунікація сьогодні є головними пріоритетами міжнародного бізнесу. Співробітники, які мають компетенцію в галузі міжкультурної комунікації, мають великий попит.

Попри те, що питання міжкультурних взаємодій хвилювали людство з незапам'ятних часів, саме сьогодні проблема спілкування між людьми та питання про шляхи пошуку взаєморозуміння між жителями різних країн і представниками різних культур набувають особливої значимості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположними є роботи численних дослідників з питань крос-культурної взаємодії. Герт Хофстеде описав чотири шляхи, які можуть допомогти в аналізі і розумінні інших культур. Відповідно до його теорії, культура може бути класифікована через призму різних вимірів на національному рівні. Такі виміри включають дистанцію до влади, маскуліність і фемініність, індивідуальність і колективізм, а також уникнення невизначеності [1, 2].

Також слід відзначити і дослідження Говарда Перлмуттера, який виявив відмінності в управлінській філософії, застосовуваної компаніями [3].

Питання, пов'язані з визначенням впливу культури праці на економічне зростання, стали предметом дослідження таких вчених, як Дж. Адлер, Е. Бенфілд, Д. Ландес, Г. Табелліні та багатьох інших.

Водночас вплив різноманітності культур на комунікаційний процес організацій потребує подальших досліджень. І надалі необхідний розвиток теоретичних напрацювань щодо міжкультурних цінностей, звичаїв та установок, що впливають на робочу поведінку та комунікації.

Мета статті дослідити вплив міжкультурних особливостей на процес управлінських комунікацій в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжкультурна комунікація – це зв'язок і спілкування між представниками різних культур, що передбачає як безпосередні контакти між людьми, так і опосередковані

форми комунікації, зокрема мову, писемність, електронну комунікацію. Іншими словами, міжкультурна комунікація є сукупністю різних форм відносин і спілкування між індивідами та групами, що належать до різних культур.

Побудова міжособистісних відносин у мультикультурному колективі або управлінні організаціями, що розташовані в різних країнах світу, взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різноманітних національних культур. Часто в ділових відносинах між представниками різних країн виникають непорозуміння. Тому крос-культурні знання потрібні сучасним менеджерам для уникнення такої проблеми.

За словами професора Haas School of Business Годвіна Вонга, крос-культурні знання потрібні сучасним менеджерам для багатьох завдань, вони мають не лише керувати багатонаціональним і полікультурним персоналом, але й розбудовувати бізнес у нових країнах, вести переговори тощо. Власне, у міжнародних переговорах знання менталітету протилежної сторони – запорука успіху [4].

Згідно з даними звіту Economist Intelligence Unit – дослідницького підрозділу The Economist Group, 49% міжнародних компаній стикаються з труднощами через відмінності у культурних традиціях різних країн і нормах поведінки на робочих місцях, а також через мовні бар'єри під час виходу на нові ринки і освоєння ринків, на яких вони вже працюють [5].

Важливо знати, що у кожній культурі можуть бути різні соціальні умовності. Американські ділові партнери, наприклад, воліють спочатку світську розмову, щоб побудувати відносини, тоді як британці можуть спробувати пожартувати, а німці, як правило, відразу переходять до справи, не ходять навкруги. Представники Таїланду, з іншого боку, нічого не думають про те, що в західному світі вважається досить особистими питаннями, наприклад, про ваше сімейне становище чи роботу. Наприклад, американці люблять використовувати імена, звертаючись до інших. В Австрії потрібно використовувати назви титулів, щоб звертання звучало поважно. Німці захочуть потиснути руки, тоді як жителі Таїланду складають долоні разом на рівні грудей і вклоняються.

У бізнес-контексті також цікаво, що різні культури надають перевагу різним стилям презентації. Західні культури, такі як Австралія та США, більш далекоглядні та люблять зосереджуватися на потенційних майбутніх перевагах продуктів і кампаній.

Навпаки, представники таких країн, як Китай чи Індія, нададуть перевагу згадуванню минулих здобутків, щоб завоювати довіру. Це знання може створити або зруйнувати відносини та ділові угоди.

Як зазначив автор книги «Крос-культурний менеджмент. Концепція когнітивного менеджменту» Найджел Холден, «компанія – це портфоліо умінь, а не видів бізнесу». Тому розглядаючи культуру як ресурс розвитку компанії, крос-культурний менеджмент робить спробу використати знання для вдосконалення діяльності компанії. І саме тому культура стає не чинником відмінності однієї компанії від іншої, а чинником розвитку, джерелом технологій передавання знань, навчання співробітників і партнерів. І тут культура перестає гальмувати розвиток, а, навпаки, стає позитивним ресурсом компанії. Тому оцінюючи культуру, як ресурс, а не як камінь спотикання, компанія змінює свою систему координат та, тим самим, змінює хід своїх дій [6].

Зміст і результати управлінських комунікацій між менеджерами як представниками різних культур значною мірою залежать від їх здатності адекватно розуміти один одного в

обговоренні та узгодженні управлінських рішень. Культурні відмінності між суб'єктами управлінського спілкування функціонують як бар'єри, які мають бути подолані, і тільки в цьому випадку розуміння і задоволення від результату спілкування буде досягнуто.

Комунікативний бар'єр – те приховане або явне гальмо, яке може призвести до різного роду негативних результатів комунікації в менеджменті, включаючи конфлікти, що актуалізує необхідність формування та розвитку крос-культурної компетентності менеджерів. Саме ідея культурного різноманіття є тією основною цінністю, яка кладеться в основу сучасної концепції управління як на державному, так і на міжнародному рівнях.

Ефективне міжкультурне спілкування у сфері менеджменту неможливе, якщо «ми не усвідомлюємо бар'єри крос-культурної комунікації і не знаємо шляхів їх усунення» [7].

Найважливішими підходами з погляду мінімізації міжкультурних бар'єрів є соціально-психологічний і культурно-аксіологічний. У цьому плані заслуговує на увагу концепція Л. М. Барна, який розробив методику мінімізації бар'єрів.

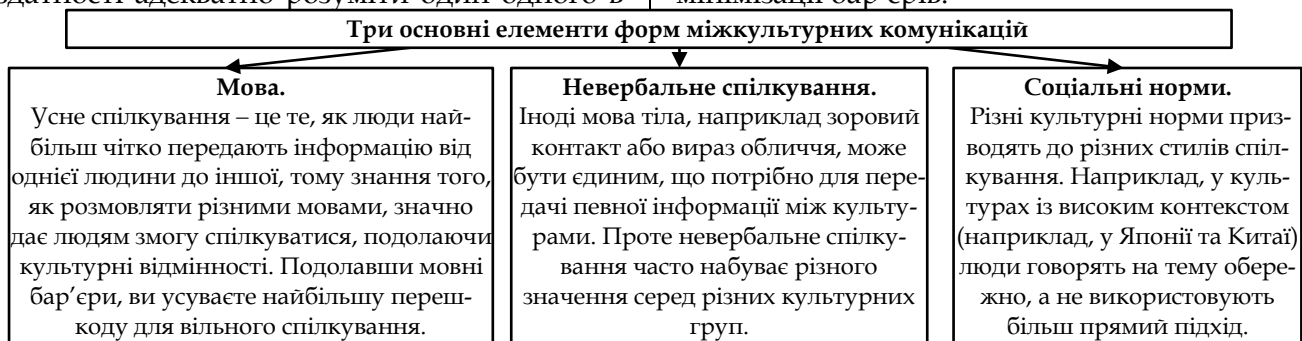


Рис. 1. Елементи форм міжкультурних комунікацій

*Джерело: складено автором

Дослідник виділив такі бар'єри крос-культурної комунікації, або «камені спотикання» (block stumbling):

- 1) висока тривожність під час зіткнення з представником чужої культури (high anxiety);
- 2) припущення про схожість (assumption of similarities);
- 3) тенденція до оцінних міркувань щодо носія чужої культури (tendency to evaluate);
- 4) стереотипи та забобони (preconceptions and stereotypes);
- 5) неправильне тлумачення невербальних засобів комунікації (nonverbal misinterpretations);
- 6) мова (language) [8].

Одна з найважливіших функцій комунікацій – забезпечувати можливість людської діяльності, сприяти цій діяльності. Незадовільні комунікації, навпаки, ускладнюють

діяльність, перешкоджають їй. Результативність комунікацій визначається рівнем взаємного розуміння об'єктів передачі інформації. Чим вище ступінь збігу змісту отриманого реципієнтом (одержувачем) повідомлення зі змістом, вкладеним у повідомлення його відправником, тим більш результативною є комунікація.

Як відомо, процес комунікації, незалежно від її особливостей, складається з кількох обов'язкових взаємопов'язаних етапів: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування. Отже, відправник має так сформулювати своє повідомлення, вибрати адекватний канал і представити повідомлення у вибраному каналі знакової системи (у словах, звуках, символах, жестах і т. ін.), щоб реципієнт мав можливість його правильно сприйняти та інтерпретувати.

Основна проблема крос-культурних комунікацій полягає в тому, що декодування тісно пов'язане з особливостями культури учасників інформаційного обміну та спільної діяльності. Представники різних культур

по-різному здійснюють дешифрування одержуваних повідомлень. Чим більше відрізняються культури, які представляють учасники спільних дій, тим складніше досягнути їх взаєморозуміння і тим більше виникає труднощів у здійсненні спільних дій.

До найпоширеніших причин порушень у крос-культурних комунікаціях належать: відмінності у сприйнятті та інтерпретації реальності представниками різних культур, стереотипи, прояви етноцентризму як переконання у перевазі своєї групи, смислові, технічні та мовні порушення у процесі обміну інформацією. Облік цих факторів і своєчасне запобігання їх появі можуть значно підвищити рівень взаєморозуміння між учасниками комунікаційних процесів.

Між людьми різних частин світу завжди існуюватимуть відмінності. Щобільше, у сучасних бізнес-компаніях і державних організаціях спостерігається тенденція до ускладнення культурних відмінностей. Ці відмінності, що історично склалися, мають брати до уваги сучасні менеджери під час розроблення та реалізації стратегії компанії за рахунок впровадження цінностей толерантності, поваги до відмінностей у системі організаційної культури.

Суттєвими бар'єрами для досягнення ефективної крос-культурної комунікації є «нездатність опанувати тривогою і невпевненістю при спілкуванні з іншими культурами, відсутність міжкультурних комунікативних компетенцій, нездатність вирішувати конфлікти, що виникають у міжкультурній взаємодії, відсутність відповідних стратегій та стилів вирішення конфліктів, власні ворожі реакції, такі як почуття переваги, етноцентризм, стереотипи ... » [7].

Крос-культурні бар'єри можуть бути усунуті шляхом набуття знань про інші народи, постійного пошуку інформації про іноземні культури, що відповідає адаптаційній стратегії та тактиці спілкування з іншими та розвитку крос-культурної чутливості (уваги, емпатії тощо).

У міру глобалізації збільшується кількість міжкультурних контактів в організаційних умовах, у зв'язку з чим стає важче пояснювати та прогнозувати поведінку людини в цих умовах, застосовуючи наше нинішнє розуміння менеджменту. Глобальні менеджери стикаються із середовищем, яке виявляється

більш складним, динамічним, більш невизначеним і конкурентоспроможним, ніж будь-коли раніше.

До основних завдань крос-культурного менеджменту входить:

- запобігання ризикам і, як наслідок, потенційним втратам під час взаємодії представників різних ділових культур;
- становлення та трансформація міжкультурних компетенцій менеджерів і самих співробітників;
- передбачення виникнення конфліктних ситуацій;
- можливість спрогнозувати спосіб дій іноземних партнерів.

В умовах зростання конкуренції на світовому ринку здатність ефективно працювати в різних культурах – це більше, ніж хороша навичка. Тепер це важлива компетенція всіх співробітників. Знання міжкультурних цінностей, звичаїв і установок, які впливають на робочу поведінку, дозволяє ефективніше спілкуватися представникам різних культур.

Для досягнення успішного міжкультурного порозуміння індивіди мають долати мовні бар'єри, незнайомі звичаї та практики, а також культурні відмінності у вербальних і невербальних стилях спілкування.

М. Беннет розробив концепцію розвитку міжкультурної компетентності у контексті моделі розвитку міжкультурної чутливості (Developmental Model of Intercultural Sensitivity – DMIS). Ця модель становить собою прогресію орієнтації у бік культурних відмінностей: у міру того, як люди стають більш компетентними в міжкультурному плані, вони переходять від етноцентричних до етнорелятивних орієнтацій [9]. Подолання крос-культурних бар'єрів між різними культурами сприятиме міжнародній інтеграції.

Однією з головних перешкод для спілкування в мультикультурному середовищі є нерозуміння. Як правило, це найбільш поширена перешкода для людей різного культурного походження, оскільки їхні цінності та переконання істотно різняться. Відмінності у культурах призводять до високого рівня тривоги і невпевненості і, зрештою, до непорозуміння. Непорозуміння, що виникли через це, можуть продовжуватись протягом усього терміну міжкультурної ділової взаємодії.

Неадекватне сприйняття інформації про представників інших культур, що формується під впливом власних ціннісних суджень про людей, призводить до нерозумного вибору міжкультурної комунікації. Культурні стереотипи перебільшують або надмірно узагальнюють те, як ми

сприймаємо людей, і це сприйняття викликає занепокоєння. Стереотипи виникають зі страху через відсутність достатніх знань, тобто стереотип – це породження засобів інформації, котрі колись сформували образ представника тієї чи іншої країни. Вони залишаються основними причинами неприйняття протилежної культури і також призводять до непорозуміння.

Ефективним рішенням може стати розвиток крос-культурної комунікаційної компетенції, яка дозволяє організації досягати цілей за дотримання належної поваги до цінностей, норм, переконань людей, що впливають на її діяльність. Компанія має розвивати міжкультурні компетенції персоналу задля подолання бар'єрів міжкультурного спілкування.

Правильне використання міжкультурних компетенцій може бути джерелом конкурентоспроможності. Коротке визначення міжкультурних компетенцій це насамперед навички та атрибути, необхідні професіоналам для досягнення успіху у міжнародному середовищі.

Серед навичок можна відзначити:

- поінформованість про культурні цінності, які можуть вплинути на крос-культурний бізнес;

- уміння коригувати стиль ведення переговорів, спілкування, презентації, керівництва командою тощо, щоб уникнути крос-культурних непорозумінь;

- навички міжнародного лідерства.

Міжкультурна компетенція має включати когнітивні аспекти, такі як крос-культурна поінформованість чи уважність, знання крос-культурних основ та інструментів, а також ноу-хау конкретної країни чи регіону. Міжкультурна компетенція має містити і специфічні поведінкові навички, зокрема навички міжкультурного спілкування або поведінки, необхідної для побудови довірливих і стійких довгострокових відносин. Якщо компанія прагне досягти успіху, то їй насамперед необхідно робити зусилля, спрямовані на позитивне спілкування та вироблення довіри всіх членів крос-культурної команди. Довіру у будь-якій ситуації важко заробити, але ще складніше підтримувати. Особливо складно її зберегти у крос-культурній команді, оскільки в ній представлені носії різних культур і стилі спілкування варіюються від однієї культури до іншої.

У цьому випадку необхідно створювати універсальну цифрову систему обміну комунікаціями (повідомленнями) для співробітників – членів крос-культурних команд,

особливо актуальну для членів віддалених віртуальних команд.

Дієвим напрямом покращення крос-культурної взаємодії є навчання ділової етики менеджерів і самих співробітників. Менеджерам необхідно поглибити свої знання соціального, культурного та морального середовища, у якому вони працюють. Знання, які дає ділова етика, є стратегічним засобом оптимізації ділової та професійної діяльності, досягнення більш інтегрованої та гуманної крос-культурної спільноти. Тепер у діловій етиці, як зразок, усе частіше виступають універсальні етичні стандарти та правові акти, міжнародні гуманізовані норми, які можуть бути застосовані у крос-культурній компанії.

Крім ділової етики, не менш важливу увагу слід приділяти розвитку комунікативних і лідерських навичок. Співробітники з розвиненими навичками здатні швидше та ефективніше адаптуватися до спірних ситуацій, що виникають у крос-культурному середовищі. Розвинені навички спілкування допомагають глобальним менеджерам обговорювати проблеми та шляхи їх вирішення з представниками різних культур.

Лідерські навички у поєднанні з навичками крос-культурних взаємодій можуть бути корисні у формулюванні важливих висновків для менеджерів про відповідну поведінку членів команди. Вираження альтернативних поглядів, що відбивають бачення різних культур, підвищує якість групового прийняття рішень.

Крос-культурна компанія, у якій функціонує співтовариство практиків або працюють учасники цієї міжкультурної спільноти, має безліч переваг як для залучених людей, так і для самої організації, оскільки вони забезпечують оперативне реагування на майбутні технологічні, організаційні зміни, а також зміни в системі людських відносин з урахуванням особливостей тієї чи іншої культури та країни, що її представляє. Цьому сприяє постійне залучення нових знань, обмін інформацією та комунікаціями як з професійної, так і з культурної точки зору.

Висновки. Завдяки врахуванню міжкультурних особливостей у процесі управлінських комунікацій можна уникнути неправильного спілкування і тлумачення, натомість відкривається можливість для шлідних стосунків і подолання раніше складних культурних бар'єрів. Це дає змогу вільно обмінюватися інформацією між працівниками різного походження, надаючи кожному можливість отримувати прибуток від потоку цінних даних.

Література.

1. **Hofstede G.** Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980.
2. **Hofstede G.** Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1998.
3. **Howard V.** Perlmutter, The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1/1969, pp. 9-18.
4. **Вонг Г.** Три заporуки успішного крос-культурного менеджменту. сайт бізнес-школи MIM Kyiv, 2009. URL: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>
5. Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business, Economist Intelligence Unit, 2012.
6. **Найджел Дж.** Холден Кросс-культурний менеджмент. Концепція когнітивного менеджменту, Юніти-Дана, 2005, с. 384.
7. **Braslauskas J.** Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects. *Creativity studies*. 2020. Vol 13 No 1.
8. **Barna L.M.** Stumbling Blocks in Intercultural Communication. *Intercultural communication* / ed. by L. Samovar & R. Porter/ Belmont: Wadsworth Publishing, 1997.
9. **Bennett M.J.** A developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*. 1986. № 10. P. 179-195.

References.

1. **Hofstede, G.** (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.
2. **Hofstede, G.** (1980). Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures. *Thousand Oaks CA*: Sage Publications.
3. **Howard, V.** (1969). Perlmutter, The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1/, pp. 9-18.
4. **Vonh, H.** (2009). Try zaporuky uspishnoho kros-kul'turnoho menedzhmentu. sajт biznes-shkoly MIM Kyiv. [Three keys to successful cross-cultural management. website of MIM Kyiv business school]. Available at: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2009/1593/>
5. Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business, Economist Intelligence Unit, 2012.
6. **Najdzhel, Dzh.** (2005). *Kholden Kross-kul'turnyj menedzhment. Kontseptsyia kohnytyvnoho menedzhmenta.* [Holden Cross-cultural management. The concept of cognitive management]. Yunyty-Dana.
7. **Braslauskas, J.** (2020). Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects. *Creativity studies*. Vol 13 No 1.
8. **Barna, L.M.** (1997). Stumbling Blocks in Intercultural Communication. *Intercultural communication* / ed. by L. Samovar & R. Porter/ Belmont: Wadsworth Publishing,
9. **Bennett, M.J.** (1986). A developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*. № 10, pp. 179-195.

Abstract.

Kryvobok K., Kotelnikova I., Kinas I. *Intercultural features in the management communication process.*

The main problem of cross-cultural communications is that decoding is closely related to the specifics of the participants' culture in information exchange and joint activities. Representatives of different cultures decipher received messages in different ways. The participants of collective actions represent the further the cultures, the more difficult it becomes to achieve mutual understanding and the more difficulties arise in implementing everyday actions. Studying and accounting for the peculiarities of cross-cultural communications allows for predicting the behavior of foreign partners and avoiding mistakes in the management of international organizations and projects. For the timely prevention and resolution of emerging conflicts, a balanced strategic policy of company management, readiness to see the causes of conflicts and make changes to achieve a reasonable compromise, flexibility, and adaptability of the organizational structure are essential. The in-depth knowledge of managers of the characteristics and basic parameters of the cultures in which the organization works and whose representatives are its employees is of great importance. Professional solutions to cross-cultural problems can be effective management of communications and human resources, use of virtual teams, and development of bicultural skills. The practical work of managers with human resources in companies is vital. A positive view of different attitudes and values helps prevent problematic situations and conflicts. Intercultural communication in the workplace is about understanding different business customs, beliefs, and communication strategies. This happens when people from different cultural backgrounds interact with each other. As we live in an age of globalization, it is only natural that employers are not limited to hiring people close to them. Specific cultural barriers exist to effective communication between a manager and a team. Since cultural diversity can positively and negatively affect the company, HR managers should consider the importance of

developing effective intercultural communication in clearly conveying intended information to employees of different cultural orientations and ensuring unity of goals and objectives.

Keywords: communications, features, interaction, management, information.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 18-24.

Kryvobok K., Kotelnikova I., Kinas I. Intercultural features in the management communication process. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 18-24.

УДК 332.72; JEL classification: R30;
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-4>

БІЛЕЦЬКИЙ Ігор Васильович, кандидат технічних наук, проректор, старший науковий співробітник, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, <https://orcid.org/0000-0002-4125-3931>

ЖИТЛОВА НЕРУХОМІСТЬ: НАСЛІДКИ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Білецький І.В. Житлова нерухомість: наслідки військової агресії.

У статті проаналізовано основні наслідки воєнної агресії для житлової нерухомості в Україні. Здійснено аналіз прямих втрат: їх сукупної оцінки та динаміки зміни протягом року війни, який показав, що загальна сума задокументованих прямих збитків склала \$143,8 млрд у вартості відшкодування. Ці збитки стосуються житлової та нежитлової нерухомості, а також іншої інфраструктури. Встановлено, що масові обстріли міст призводять до значних руйнувань житлового фонду в містах, особливо тих, які розташовані неподалік від лінії фронту. За попередніми оцінками, за станом на червень 2022 р. у 23 населених пунктах у результаті бойових дій було пошкоджено або зруйновано понад 50% від усього житлового фонду. Проведено оцінювання прямих втрат за типом майна, яке показало, що найбільше від загального обсягу прямих втрат становлять втрати житлових будівель – 37,3%. Проаналізовано кількість частково пошкоджених або повністю зруйнованих об'єктів житлового фонду у розрізі регіонів України. Так, руйнування або пошкодження зазнали близько 136,0 тис. житлових будинків, серед яких 136,0 тис. приватних будинків, 17,6 тис. – багатоквартирних і 302 гуртожитки. За оцінками, на території України було пошкоджено або зруйновано житлові будівлі на площі 83,1 млн м², що становить 8,2% від загальної площі житлового фонду. Наголошено на тому, що руйнування житлової нерухомості є дуже серйозною проблемою, оскільки мешканці цих міст змушені шукати нові місця для проживання, а відновлення житлового фонду потребує багато часу та коштів. Для вирішення цієї проблеми можна використовувати різні підходи, включаючи державну підтримку для відновлення житлового фонду, залучення іноземних інвестицій, розроблення нових містобудівних проєктів та ін. Відзначено, що за підрахунками фахівців, у кращому випадку, для повного відновлення житлового фонду потрібно від 3 до 5 років, але лише за умови наявності всіх необхідних ресурсів. Проблема не обмежується лише грошми, оскільки також потрібно багато будівельників і будівельних матеріалів, які раніше не вироблялися або не імпортувалися в таких обсягах. Питання фінансування відновлення житлового фонду залишається актуальним. Наразі на ремонті відновлення понад 11 тис. об'єктів виділено державні кошти, що становить лише 13% від необхідної суми.

Ключові слова: нерухомість, житлова нерухомість, воєнна агресія, внутрішньо переміщені особи, тимчасове житло.

Постановка проблеми. 24 лютого 2022 р. російська федерація розпочала широкомасштабну війну проти України, яка стала найбільшим воєнним конфліктом на європейському континенті після Другої світової війни. Противник використовує ті самі методи ведення бойових дій, які були використані раніше в Сирії та Чечні: невибіркове застосування артилерії та ракетних обстрілів проти міст і критичних інфраструктурних об'єктів. Це призвело до великої кількості жертв серед мирного населення та значних руйнувань на всій території країни. Особливо значних руйнувань зазнала житлова нерухомість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням наслідків воєнних дій для країни загалом і для житлової нерухомості зокрема, як правило, займаються науково-

дослідні установи, відповідні міністерства тощо. Проте Україна вже має досвід у боротьбі з наслідками воєнних дій, зокрема йдеться про події на сході країни 2014 р., результатом яких стали проблеми з житлом для внутрішньо переміщених осіб. Сучасні проблеми із забезпечення внутрішньо переміщених осіб житлом розглядають у своїх працях А. Бобкова, А. Волкова, Г. Виноградова, І. Данилова, М. Кобець [1, 3-5, 7]. Питання реформування державної житлової політики України у воєнний і повоєнний періоди порушує С. Комнатний С. [8, 9]. Проблеми формування та ефективного використання соціального житлового фонду України в умовах повномасштабної війни присвятили свої дослідження Т. Васильців, У. Іванюк, Х. Беспалюк [2]. Перспективи відновлення житлового

будівництва у воєнний і повоєнний час розглядають І. Чернова, О. Ємельянова, А. Гончаренко [11]. Проте, попри достатньо велику кількість досліджень, війна й досі триває, тому актуальність цієї тематики не викликає сумнівів, а отже існує необхідність подальшого вивчення цих питань.

Мета статті: проаналізувати основні наслідки воєнної агресії для житлової нерухомості в Україні.

Виклад основного матеріалу. За станом на червень 2022 р. офіційно зафіксовано 4 432 загиблих і 5 499 поранених серед українців, а також багато загиблих дітей. Інформація про жертви на окупованих територіях та серед українських військовослужбовців може бути неповною. Бойові дії тривають у десяти областях країни, а міста, які найбільше постраждали, – Маріуполь, Харків, Чернігів, Северодонецьк, Лисичанськ, Суми, Рубіжне, Ізюм, Миколаїв і Бахмут. Ця війна має дуже серйозні наслідки для мирного населення та інфраструктури України [6].

Активні бойові дії на значній території України, велика кількість пошкоджень і руйнувань, постійні зміни лінії фронту та відсутність фізичного доступу до багатьох населених пунктів ускладнюють можливість детального та повного оцінювання пошкоджень і руйнувань, а також визначення фінансової вартості втрачених активів в Україні. На початку повномасштабної окупації ворогом було захоплено 43 300 км², що становить 7% української території. Зараз площа, яка перебуває поза контролем, більша в 2,9 рази і складає понад 20% від загальної площі України. Однак застосування непрямих методів оцінювання дозволяє зробити попередні розрахунки щодо загального обсягу та структури прямих втрат фізичних активів (житлових і нежитлових будівель, об'єктів інфраструктури) та непрямих втрат економіки у різних галузях.

На лютий 2023 р., через рік після початку війни, було зафіксовано загальну суму прямих збитків, які були задокументовані, і становили понад \$143,8 млрд у вартості відшкодування. Ці збитки стосуються житлової та нежитлової нерухомості, а також іншої інфраструктури (рис. 1).

Продовження вторгнення російської федерації 2022 р. і на початку 2023 р. стало причиною збільшення вартості завданих пошкоджень, включаючи ракетні удари по енергетичній інфраструктурі та обстріли міст і селищ на півдні та сході України. Цивільно-військові адміністрації та міністерства проводять регулярний моніторинг завданих втрат

з вересня 2022 р. до лютого 2023 р., щоб постійно оцінювати стан збитків від російської агресії. За практично півроку, з 1 вересня 2022 р., Україна зазнала понад \$18,4 млрд збитків для своїх активів.

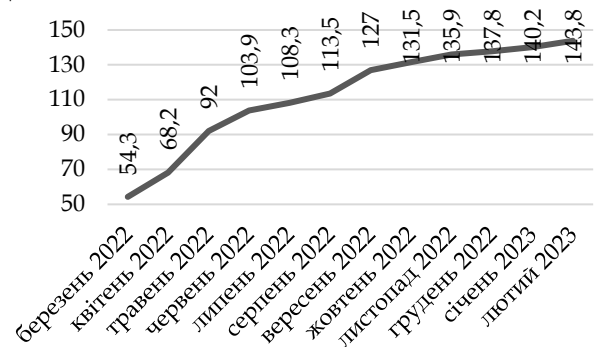


Рис. 1. Динаміка сукупної оцінки прямих втрат економіки України, \$ млрд
Джерело: Київська школа економіки [6].

Серйозний ріст суми збитків спостерігається у житловому секторі, який збільшився до \$53,6 млрд за останні три місяці. Крім того, серед трьох найбільш постраждалих сфер є інфраструктура зі збитками \$36,2 млрд, а також промисловість і підприємства, що зазнали пошкоджень, зі збитками \$11,3 млрд. Росія також зруйнувала та пошкодила багато освітніх закладів, у яких навчались українці, а також учні та студенти з інших країн, що призвело до збитків на суму \$8,9 млрд. Збитки, завдані земресурсам та АПК за період активної фази воєнної агресії з 24 лютого 2022 р., оцінюються на суму \$8,7 млрд [6].

Кількість зруйнованих і пошкоджених об'єктів інфраструктури значно збільшилась з початку червня 2022 р. Наприклад, кількість житлових об'єктів, що постраждали від війни, зросла з 121 тис. до 153 тис., медичних закладів з 777 до 1216, адміністративних будівель з 111 до 630, а приватних легкових автомобілів з 105,2 тис. до 207,5 тис. Тактика масованих ракетних ударів росії по енергетичній інфраструктурі України з жовтня 2022 р. призвела до прямих збитків в енергетичній сфері на \$8,1 млрд, більшість з яких стосується електроенергетики. Звільнення територій Харківської та Херсонської областей у вересні та листопаді 2022 р. також вплинуло на кількісні розрахунки. Деякі сектори (наприклад, ЖКХ та адміністративні будівлі) було перераховано з урахуванням уточнених даних про середні площі та вартості об'єктів [6].

Найбільш значна частина від загального обсягу прямих втрат становлять втрати житлових будівель (37,3%, або \$53,6 млрд) та інфраструктури (25,2%, або \$36,2 млрд) (рис. 2).

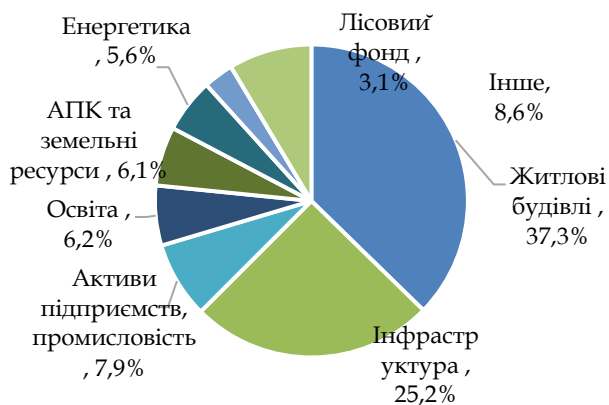


Рис. 2. Питома вага прямих втрат за типом майна, % від загальної суми

*Джерело: Київська школа економіки [6].

ві обстріли міст призводять до значних руйнувань житлового фонду в містах, особливо тих, які розташовані неподалік від лінії фронту. За попередніми оцінками, за станом

на середину червня 2022 р. у 23 населених пунктах у результаті бойових дій було пошкоджено або зруйновано понад 50% від усього житлового фонду. Це вимагає комплексного відновлення не тільки окремих будівель, але й міст загалом, розроблення нових містобудівних проєктів тощо.

Міста Маріуполь, Харків, Чернігів, Северодонецьк і Лисичанськ зазнали найбільших пошкоджень житлового фонду. У Северодонецьку, наприклад, пошкоджено майже 90% всього житлового фонду, а кількість пошкоджених житлових будівель, включаючи багатопверхові будинки та приватні будинки, продовжує зростати через продовження активних бойових дій на територіях Харківської, Луганської, Донецької, Запорізької, Херсонської та Миколаївської областей, а також тимчасово окупованих частин території України (рис. 3).



Рис. 3. Кількість пошкоджених об'єктів житлового фонду за регіонами України, тис. од. [6]

Українські населені пункти стали місцем нападів, які призвели до значних руйнувань. Це подібно до того, що сталося в європейських містах під час Другої світової війни. Такі руйнування мають деструктивний вплив на громаду, яка має місто за свій дім. Це ускладнює відтворення та існування громади. Соціологічне поняття «урбіцид» використовується для аналізу такого впливу. Урбіцид означає «знищення міста» або більш широко – «насильство проти міст». Одна зі стратегій урбіциду полягає в тому, щоб ударити по місцях, де скупчуються містяни, таких як торгові центри, вокзали, адміністративні будівлі та заклади культури [10].

За оцінками, на території України було пошкоджено або зруйновано житлові будівлі на площі 83,1 млн м², що становить 8,2% від

загальної площі житлового фонду. Зокрема, близько 15,4 тис. житлових будівель зазнали часткових пошкоджень (ступінь руйнування менше або дорівнює 10%), 65,7 тис. будівель мають середні пошкодження (ступінь руйнування понад 10%, але менше або дорівнює 40%), а 72,7 тис. будівель повністю зруйновані (ступінь руйнування понад 40%). Проте результати детальних технічних оглядів можуть змінити цей розподіл. Кількість домогосподарств, які мешкають у пошкодженому або зруйнованому житлі, становить близько 1,3 млн, що складається з приблизно 3,2 млн осіб. За попередніми оцінками, прямі збитки для житлового фонду становлять \$53,62 млрд, що складає понад третину загальних прямих збитків України за станом на лютий 2023 р. (табл. 1).

Оцінка прямих втрат житлового фонду внаслідок війни [6].

Види втрат	Первісна кількість об'єктів, од.	Кількість об'єктів, од.		Оцінка втрат, \$ млрд		
		зруйнованих	пошкоджених	зруйнованих	пошкоджених	загальні збитки
Багатоквартирні будинки	178 921	6 016	11 535	28,494	17,919	53,62
Приватні будинки	8 984 976	66 618	69 391	4,692	2,133	
Гуртожитки	7 114	79	223	0,195	0,183	

Джерело: дані Держстату, дані Міністерства розвитку громад та територій України

Так, руйнування або пошкодження зазнали близько 136,0 тис. житлових будинків, серед яких 136,0 тис. приватних будинків, 17,6 тис. – багатоквартирних і 302 гуртожитки.

За підрахунками фахівців, у кращому випадку, для повного відновлення житлового фонду потрібно від 3 до 5 років, але лише за умови наявності всіх необхідних ресурсів. Проблема не обмежується лише грошми, оскільки також потрібно багато будівельників і будівельних матеріалів, які раніше не вироблялися або не імпортувалися в таких обсягах. Відсутність необхідних будівельних матеріалів може призвести до затримок у будівництві, тому прогноз про 3-5 років є дуже оптимістичним, а реальні терміни відновлення будуть довшими. Варто зауважити, що у контексті проблеми відбудови житла необхідно враховувати і людський фактор. За оцінками ООН, в Україні вже понад 7 млн внутрішніх біженців і понад 4 млн осіб залишили країну. Не всі з цих 11 млн втратили свої домівки, але безліч людей залишилися без житла, грошей і речей. Щодо конкретної сім'ї, яка втратила свій дім через війну, то його можна відновити за 1 рік, але під час цього періоду люди мають деє жити. Якщо люди мають можливість працювати та орендувати житло в безпечних областях, то це може бути непоганим варіантом. Але є випадки, коли люди повертались назад до небезпечних районів, оскільки не мали можливості орендувати житло на більш тривалий час. Умови проживання за кордоном біженців з України зазвичай не влаштовують, це або гуртожитки, або спеціально обладнані приміщення з ліжками. Жити в таких умовах може бути складно психологічно, тому що людина постійно пам'ятає про свій

статус біженця. Неможливість мати власний простір, де є лише ти та твоя сім'я, не дає забути про це. У таких умовах розпочати нове життя може бути важко, оскільки все навколо – тимчасове. Це справді дуже серйозна проблема, оскільки мешканці цих міст змушені шукати нові місця для проживання, а відновлення житлового фонду потребує багато часу та коштів. Крім того, це може мати вплив на психологічний стан людей, які зазнали втрат у результаті бойових дій. Для вирішення цієї проблеми можна використовувати різні підходи, включаючи державну підтримку для відновлення житлового фонду, залучення іноземних інвестицій, розроблення нових містобудівних проектів та ін. Дуже важливо також гарантувати безпеку будівельників під час відновлення міст, особливо в зонах активних бойових дій.

Висновки. Російське повномасштабне вторгнення в Україну стало причиною найбільшої в історії країни житлової кризи. Через терористичні дії росії зросла кількість зруйнованих і пошкоджених житлових будівель. Відновлення втраченого житла може тривати роками, тому потрібна переоцінка пріоритетів та оновлення принципів житлової політики, щоб вирішити цю проблему. Більшість від загального обсягу прямих збитків, завданих Україні, становлять втрати житлового фонду – \$53,6 млрд. Це понад третина загального обсягу прямих збитків у країні. Питання фінансування відновлення житлового фонду залишається актуальним. Наразі на ремонт і відновлення понад 11 тис. об'єктів виділено державні кошти, що становить лише 13% від необхідної суми.

Література.

1. **Бобкова А.** Щодо реалізації права на житло внутрішньо переміщеними особами. *Правничий часопис Донецького університету*. 2017. №1-2. С. 3-13.
2. **Васильців Т.Г., Іванюк У.В., Беспалюк Х.М.** Формування моделі управління змінами в сфері розвитку соціального житлового фонду України. *Академічні візії*, 2023 № 15. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/270>.
3. **Виноградова Г.В.** Житло для внутрішньо переміщених осіб у системі житлового фонду спеціального призначення. *Юридична наука*. 2015. № 1. С. 21-29.
4. **Волкова А.О.** Сучасна практика надання внутрішньо переміщеним особам соціального житла та житла з житлових фондів для тимчасового проживання. *Часопис Київського університету права*. 2019. №4. С. 209-216.

5. Данилова І. Реалізація житлових прав вимушених переселенців в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 3. С. 16-18.
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf.
7. Кобець М.П. Проблеми забезпечення права на житло внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2016. Випуск 37. Том 2. С. 110-113.
8. Комнатний С. Правові та методологічні проблеми обстеження пошкоджених і знищених унаслідок збройної агресії житлових об'єктів та оцінки збитків. *Філософські та методологічні проблеми права*: 2022. № 2 (24). С. 64-69.
9. Комнатний С.О. Деякі пропозиції до реформування державної житлової політики України у воєнний і повоєнний періоди. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2022. № 1 (23). С. 78-84.
10. Зруйнована Україна: наслідки війни для наших міст, природи та сільського господарства. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/03/27/zrujnovana-ukrayina-naslidky-vijny-dlya-nashyh-mist-pryrody-ta-sil'skogo-gospodarstva/>.
11. Чернова І., Ємельянова О., Гончаренко А. Перспективи відновлення житлового будівництва у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-15>.

References.

1. Bobkova, A. (2017). «Concerning the implementation of the right to housing by internally displaced persons». *Pravnychij chasopys Donets'koho universytetu*. №1-2. S. 3-13.
2. Vasylytsiv, T.H., Ivaniuk, U.V., Bepaliuk, Kh.M. (2023). «Formation of a change management model in the sphere of development of the social housing stock of Ukraine». *Akademichni vizii*, № 15. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/270>.
3. Vynohradova, H.V. (2015). «Housing for internally displaced persons in the system of a special purpose housing stock». *Yurydychna nauka*. № 1, pp. 21-29.
4. Volkova, A.O. (2019). «Modern practice of providing internally displaced persons with social housing and housing from housing funds for temporary residence». *Chasopys Kyivs'koho universytetu prava*. №4. S.209-216.
5. Danylova, I. (2017). «Realization of housing rights of forced migrants in Ukraine». *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. № 3, pp. 16-18.
6. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viy's'kovoï ahresii rosii proty Ukrainy za rik vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia. [A report on direct damage to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine a year after the start of the full-scale invasion]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf.
7. Kobets', M.P. (2016). «Problems of ensuring the right to housing of internally displaced persons in Ukraine. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University.». *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii Pravo*. Issue 37. Vol. 2, p. 110-113.
8. Komnatnyj, S. (2022). «Legal and methodological problems of surveying damaged and destroyed residential objects as a result of armed aggression and damage assessment». *Filosofs'ki ta metodolohichni problemy prava*: № 2 (24), pp. 64-69.
9. Komnatnyj S.O. (2022). «Some proposals for reforming the state housing policy of Ukraine in the war and post-war periods». *Filosofs'ki ta metodolohichni problemy prava*. № 1 (23), pp. 78-84.
10. Zrujnovana Ukraina: naslidky vijny dlia nashykh mist, pryrody ta sil's'koho hospodarstva. [Ruined Ukraine: the consequences of war for our cities, nature and agriculture]. Available at: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/03/27/zrujnovana-ukrayina-naslidky-vijny-dlya-nashyh-mist-pryrody-ta-sil'skogo-gospodarstva/>.
11. Chernova, I., Yemel'ianova, O., Honcharenko, A. (2022). «Prospects for the restoration of residential construction in wartime and postwar times». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 44. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-15>.

Abstract.

Biletskyi I. Residential real estate: consequences of military aggression.

The article analyzes the main consequences of military aggression on residential real estate in Ukraine. An analysis of direct losses: their cumulative assessment and the dynamics of change during the year of the war was carried out, which showed that the total amount of documented direct losses amounted to \$143.8 billion in compensation value. These losses concern residential and non-residential real estate and other infrastructure. It has been established that mass shelling of cities significantly destroys the housing stock in cities, especially those close to the front line. According to preliminary estimates, as of June 2022, more than 50% of the housing stock was damaged or destroyed in 23 settlements due to hostilities in the Russian Federation. An assessment of direct losses by type of property was carried out, which showed that the most significant part of the total volume of direct losses is losses of residential buildings - 37.3%. An analysis of the number of

partially damaged or destroyed housing stock was carried out by the region of Ukraine. Thus, about 136,000 residential buildings were destroyed or damaged, including 136,000 private houses, 17,600 apartment buildings, and 302 dormitories. According to estimates, residential buildings in the territory of Ukraine were damaged or destroyed in an area of 83.1 million m², which is 8.2% of the total area of the housing stock. It is emphasized that the destruction of residential real estate is a severe problem since the inhabitants of these cities are forced to look for new places to live, and the restoration of the housing stock takes a lot of time and money. Various approaches can be used to solve this problem, including state support for housing restoration, attracting foreign investment, developing new urban development projects, and other measures. It is noted that according to experts' calculations, in the best case, it may take from 3 to 5 years to restore the housing stock completely, but only if all the necessary resources are available. The problem is not limited to money, as it also requires large numbers of builders and building materials that have yet to be produced or imported in such volumes. The issue of financing the restoration of the housing stock remains relevant. State funds have been allocated for repairing and restoring more than 11,000 objects, which is only 13% of the required amount.

Keywords: real estate, residential real estate, military aggression, internally displaced persons, temporary housing.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Білецький І.В. Житлова нерухомість: наслідки військової агресії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 24-29.

Biletskyi I. Residential real estate: consequences of military aggression. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 24-29.

УДК: 332.122: 338.47; JEL classification: F02; F15
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-5>

ПАВЛОВ Костянтин Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

ПАВЛОВА Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

БОРТНИК Антон Володимирович, аспірант кафедри економіки підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0009-0007-4613-7722>

ГУПАЛО Володимир Володимирович, аспірант кафедри економіки підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки, <https://orcid.org/0009-0000-6590-1289>

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Павлов К. В., Павлова О. М., Бортнік А. В., Гупало В. В. Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації.

Наукова праця присвячена дослідженню сутності та особливостей міжнародних логістичних систем, які є важливим чинником конкурентоспроможності підприємств і країн у сучасних умовах глобалізації світової економіки. Автори аналізують роль і функції міжнародних логістичних систем у забезпеченні ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками між суб'єктами міжнародного господарського співробітництва. У статті визначено основні види міжнародних логістичних систем за органами регулювання, формами організації, типами логістичних операцій та обсягами діяльності. Також розглянуто переваги та недоліки міжнародних логістичних систем для підприємств і країн-учасників, а також виявлено основні проблеми і бар'єри їх розвитку. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення міжнародних логістичних систем з урахуванням специфіки галузей і регіонів. У статті подано огляд глобалізаційних процесів та усталених практик функціонування міжнародних логістичних систем. Показано становлення логістичних процесів у Європі та Україні. Узагальнено наявні наукові та практичні підходи та основні складові транспортної логістики, визначено роль у ній реінжинірингу бізнес-процесів, для успішної реалізації яких слід реалізувати відповідний алгоритм послідовності дій. Окреслено умови, способи постачання, операції з клієнтами, які є звичними для українського ринку логістичних послуг. З'ясовано місце та окреслено перспективи відновлення діяльності вітчизняних підприємств за умов мінливості зовнішнього середовища. У цьому сенсі успішний досвід міжнародних провідних підприємств свідчить про необхідність вирішення низки питань щодо оптимізації виробничих процесів. Запропоновані напрями відновлення логістичного підприємництва у повоєнний період стосуються спрощування та уніфікації стандартів і принципів міжнародного права, що регулюватиме питання перевезення вантажів різними видами транспорту та оптимізує здійснення логістичних операцій і дозволить сформулювати систему прозорого та зручного міжнародного ринку логістики. Потрібним на сьогодні також є напрям, який покликаний забезпечувати ефективність ланцюгів постачання логістичними підприємствами, що охоплює комплекс різних типів потоків і автоматизованих послідовних бізнес-процесів, значно спрощує та робить прозорим послуги доставки, оптимізує споживчий попит, розширює мережу та сприяє виходу на зовнішні ринки. У цьому аспекті слід віддати належну

роль електронній комерції, яка є поштовхом для існування ланцюгів постачання та прозорості діяльності управління логістичними центрами.

Ключові слова: логістика, транспортна інфраструктура, складські приміщення, конкуренція, логістичний аутсорсинг, логістична інфраструктура, реінжиніринг бізнес-процесів, ланцюги постачання, електронна комерція.

Виклад основного матеріалу. Транспортна інфраструктура є важливим елементом динамічного та безперервного постачання товарів і послуг між регіонами різних країн. Саме від її розгалуженості залежить цілісність логістичного забезпечення підприємництва в Україні. Тому пошкодження логістичної інфраструктури України супроводжується вагомими наслідками для Європи та більшості країн світу. Довоєнний період нашої країни охоплював розвинену інфраструктуру мереж залізничних, морських, річкових, автомобільних, повітряних і трубопровідних транспортних засобів.

За нинішніх умов практично є неможливим необхідною мірою транспортувати життєво важливі продукти, паливо, гуманітарну допомогу для потреб внутрішнього ринку. Усе це затягує терміни логістичного перевезення та не сприяє інтеграційним процесам з державами-членами ЄС. Окрім того, зайва паперова та електронна документація, яка передбачає легітимність функціонування логістичних шляхів, усе ще потребує свого переосмислення та змін [2, 6].

У зв'язку з бойовими діями та загрозою ракетних обстрілів регіони України змушені дотримуватися норм безпеки, що веде за собою зміну локації, графіків функціонування, діяльності складських приміщень, торгових точок, дистриб'юторів і постачальників на логістичних ринках. До початку повномасштабного вторгнення загарбників на територію України використання транспорту в логістичній системі оцінювалося до 90% свого потенціалу, на жаль, сьогоднішні реалії дозволяють констатувати лише 20-30%.

Сьогодні питання логістичного відновлення вітчизняних підприємств у напрямку зовнішньоекономічної активності має надзвичайно важливе значення в наукових дослідженнях. Зокрема, особливої уваги заслуговують праці таких дослідників: Н. Б. Ільченко, А. Г. Кальченко, Н. В. Логвинова, О. М. Полякова, О. В. Шраменко [4, 5, 7, 8, 10].

Метою статті є теоретичне узагальнення мінливості зовнішнього середовища логістичних шляхів України у воєнний час за умов глобалізаційних процесів.

Мета статті передбачає реалізацію поставлених завдань у такому обсязі:

– з'ясувати сутнісне поняття та чинники впливу на міжнародну логістичну систему;

– опрацювати теоретико-методологічні підходи до поняття міжнародної логістики;

– окреслити стан глобалізаційних процесів світового господарства;

– визначити ланцюги постачання у міжнародній логістичній структурі в умовах воєнного стану в Україні та окреслити чинники, які на нього впливають.

Розглядаючи проблеми логістичного транспортування, слід зробити акцент на їх суттєвих відмінностях. Логістичні процеси націлені на забезпечення умов доставки між безпосередніми виробниками та споживачами товарів і послуг у країні та поза її межами, водночас транспортування передбачає тимчасове переміщення. Логістичні процеси реалізують менеджери, які безпосередньо ухвалюють рішення щодо пакування, системності, експортно-імпорتنих процесів, уникнення ризиків [13, 17, 18].

За допомогою логістики і транспорту відбувається транспортування товарів і послуг з одного місця в інше. Також вагомими відмінностей зазначають усі етапи проходження товарів: зберігання, ліцензування, каталогізація, оброблення та пакування товарів [3, 12].

Логістичні підходи є більш місткими, ніж транспортні, та охоплюють процеси планування, управління, складування та переміщення товарів і послуг. Особливо щільними та взаємопов'язаними є логістичні канали, які втамовують потреби споживача.

Постійні зміни, котрі відбуваються на транспортно-логістичних ринках, характеризуються відкриттям оновлених логістичних терміналів, які посилюють конкуренцію між операторами та сприяють зростанню попиту на транспортно-логістичні послуги. На особливу увагу заслуговують [9, 14, 15] вантажні перевезення, які є складним технологічним комплексом, який передбачає наявність відповідних засобів і предметів логістичного застосування [8]. Транспорт як основний виробничий засіб логістики характеризується дwoяко як частина функціонального логістичного процесу та формує окрему галузь економічного розвитку, у якій створюються особливі умови підприємницької активності та здійснюють обіг транспортні товари та послуги. Схему візуалізації структури транспортної логістики наведено на рис. 1 [16, 18].

Розуміння поняття «логістика» має військове походження, що було започатковане під час Другої світової війни, коли оборонні

заходи передбачали організацію безперебійного постачання військової техніки та продовольства. Основними рисами логістики є: своєчасність, надійність, регулярність, безпечність і врахування динаміки зовнішніх змін [4].



Рис. 1. Роль і значення транспортної логістики

Дж. Хескет і Дж. Бушер окреслили межі логістики шляхом охоплення окремих видів діяльності, які спрямовані на організацію та управління товарними потоками, які координують виробництво та споживання, а також ринки збуту за умов мінімізації витрат та досягнення необхідного рівня оптимізації [7, с. 45].

Цілі та масштаби логістичної діяльності покликані забезпечувати взаємодію між суб'єктами господарювання за умов глобалізації, яка стирає специфічні відмінності у ресурсному забезпеченні та етичній і культурній належності національних економік різних країн. Водночас логістична діяльність підприємницьких структур формує відповідну концепцією управління економічними ресурсами у частині процесів потоків товарів і послуг. Тому у цьому сенсі слід розглядати функціонування міждержавної системи транспортно-логістичного, телекомунікаційного, відтворювального характеру. За умов глобальної логістичної діяльності виокремлюється електронна логістика, основні процеси якої реалізуються шляхом on-line транзакцій. Розвиток логістики за умов глобалізації є інноваційним процесом, який залежить безпосередньо від тенденцій на міжнародних ринках товарів і послуг.

У цьому напрямі слід розглянути еволюційне становлення логістичних процесів у межах глобалізації. Передусім уперше формування логістичних процесів у вигляді переміщення продуктів наземними та морськими примітивними на сьогодні шляхами розпочато ще у XV ст.

Воєнний аспект, який історично припав на XIX ст., передбачав формування найбільш необхідних матеріально-технічних засобів постачання та розподілу військових засобів для нападу чи оборони.

Уже на початку XX – у середині XIX ст. логістика отримала риси реінжинірингу бізнес-процесів і пронизала всі сектори економіки, переміщуючи товари та необхідні ресурсні засоби. Це спричинило відокремлення логістики як невід'ємної складової зовнішньоекономічної активності. Згодом відбулось формування логістичного аутсорсингу, що передбачає трансферт окремих логістичних функцій самостійними підприємницькими структурами [10, с. 89]. Для безперебійності логістичного сполучення треба налагодити інфраструктурне середовище, де особлива роль належить Міжнародним транспортним коридорам (далі – МТК). До них належать об'єкти міжнародної інфраструктури для загальноєвропейського переміщення та транспортування на території окремої країни. Ці об'єкти є компонентом міжнародної європейської системи, яка складається з портової, внутрішньої навігаційної, залізничної, автомобільної, повітряної та змішаної логістичної інфраструктури та особливих пунктів складування або сполучення (цехи, термінали, транспортні переходи тощо).

Інтегрування логістичних компаній у межах міжнародних транспортних ринків призвело до створення міжнародних транспортно-логістичних центрів (ТЛЦ) [11].

Передусім це осередки, які поділяються на регіональні центри транспортної логістики, що формують єдину організаційно-економічну, фінансово-інформаційну системну взаємодію. Розвинуті країни активно впроваджують сучасні технології та вимоги до функціонування міжнародних логістичних систем. Механізмом реалізації зазначеного є принципи контейнеризації та інтеграційні процеси транспортних і технологічних логістичних взаємодій. Ця взаємодія передбачає одночасне узгодження тісно пов'язаних ланцюгових процесів вантажно-розвантажувальних операцій в автоматизованому режимі та організації доставки шляхом широкого використання комп'ютерних технологій.

Електронні ІТ-системи є важливими для вирішення питань інтеграції України у структуру міжнародних логістичних мереж. До широкомасштабної війни в Україні підприємства різних форм і видів діяльності активно впроваджували процес електронізації бізнес-процесів логістичних систем. Особливої популярності у логістичному середовищі отримала система SAP (mySAP Customer Relationship Management, mySAP Lifecycle Management, mySAP Business Intelligence).

На ціноутворення послуг з перевезення вагомо впливає логістичний фактор. Він

визначається фактичною сумою витрат, яка визначається продавцем або покупцем під час узгодження договору купівлі-продажу та включається в ціну товару [1]. Цей фактор покриватиме втрати на організацію доставки товару безпосередньо споживачеві згідно з умовами контракту. Тому під логістичними витратами треба розуміти основні платежі, які пов'язані з доставкою певного товару. Ці витрати сплачує або покупець, або продавець, залежно від домовленостей у межах угоди.

Аналізуючи діяльність українських логістичних підприємств, варто відзначити, що вони здебільшого практикують покриття на доставку товару до кордону, після чого витрати перекладаються на іноземного покупця. За таких умов торговельної співпраці застосовують базові операції: FOB, DAF, FCA, FAS. Як правило, це пов'язано з відсутністю компетенцій і відповідних дозволів вітчизняних логістичних підприємств для роботи за межами країни. Натомість для забезпечення логістичних процесів в Україні іноземні підприємства застосовують операції CIP, CPT, DDU і навіть DDP, які передбачають погашення логістичних витрат на доставку товарів до внутрішнього споживача України. Причинами цього є більші повноваження та свобода дій іноземного логістичного підприємства. За таких умов слід розглядати міжнародну логістичну систему як системну організацію, спрямовану на вирішення зазначеної проблеми. Цей процес є системою розподілу між усіма учасниками в межах транспортного, складського, посередницького, споживачького середовища.

Також в основі реінжинірингу бізнес-процесів логістичного підприємства є принцип системності. Зазначений принцип передбачає оптимізацію зусиль, спрямованих на досягнення мети та стратегії розвитку підприємства та його виробничо-збутових складових. Це означає, що синергетичний потенціал має бути реалізований повною мірою.

У системі реінжинірингу бізнес-процесів важливе місце займає бенчмаркінг, який обумовлює зіставлення дієвої системи управління підприємством з наявними практиками та стандартами у цій царині. Бенчмаркінг є особливо важливою системою складовою з опрацювання позитивного досвіду діяльності іноземних підприємств та інтеграції отриманих знань для підвищення рівня ефективності власних підприємницьких зусиль, особливо щодо міжнародних торговельних операцій.

Тому для успішної реалізації реінжинірингу бізнес-процесів слід реалізувати

відповідний алгоритм послідовності дій. Під час реалізації цього алгоритму слід врахувати такі основні поетапні заходи:

- здійснення системного моніторингу власних ресурсів і їх подальшого потенціалу відтворення;
- розподіл функціональних обов'язків між основними виробничими та збутовими ланками;
- вивчення міжнародного логістичного середовища та специфіки міжнародної діяльності;
- проведення систематичних заходів контролю з метою інноваційного та своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

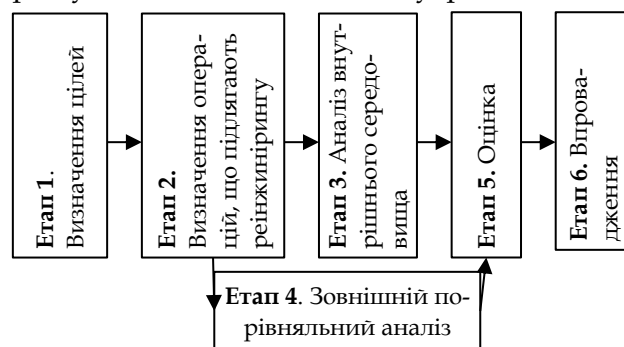


Рис. 2. Алгоритм послідовності реінжинірингу бізнес-процесів логістичного підприємства

Не менш важливим аспектом реалізації бізнес-процесів є оптимізація вантажного транспорту, необхідного для перевезення товарів в інші країни, оскільки законодавчі та правові норми логістики у різних країнах відрізняються. У цьому сенсі слід окреслити тенденції розвитку логістичного ринку України. До уваги варто взяти правильно організовану роботу системності управління міжнародних логістичних підприємств у частині стабільності та ефективності застосування матеріально-технічних засобів і збуту готової продукції. Окрім того, треба розуміти, що витрати підприємств на утримання достатнього рівня матеріально-технічного стану, як правило, сягають не менше 20-25% від сукупних логістичних витрат функціонування міжнародного логістичного підприємства.

Беручи до уваги виняткову важливість у формуванні витратної стратегії міжнародних логістичних підприємств саме матеріально-технічних запасів, треба реалізовувати системні заходи з інвентаризації.

У цьому сенсі успішний досвід міжнародних провідних підприємств свідчить про необхідність вирішення низки питань щодо оптимізації виробничих процесів:

- окреслити сукупний потенціал наявних матеріально-технічних запасів, який

необхідний для досягнення належних умов у системі обслуговування клієнтів;

- оптимізувати проблеми, що торкаються зменшення витрат логістичної складової шляхом нехтування складськими приміщеннями;

- оцінити застосування наявних матеріальних-технічних запасів;

- промоніторити взаємозалежності динаміки витрат щодо низки стандартів і запитів обслуговування клієнтів.

З урахуванням нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища ринкових структур України, оптимізацію матеріально-технічних резервів на міжнародних логістичних підприємствах можна досягти шляхом реалізації системності інформаційного забезпечення та ефективного управління.

Особливу увагу слід приділити саме умовам доступу до відповідної інформації. На сьогодні в Україні застосовують найбільш поширені моделі управління матеріально-технічними запасами типу:

- система з фіксованою періодичністю відтворення матеріально-технічних запасів на засадах стабільності;

- система мінімум-максимум застосування матеріально-технічних запасів.

Важливим інструментом для оптимізації та ефективного застосування матеріально-технічних запасів є прийняття правильних рішень щодо потрібного обсягу замовлень (Economic Order Quantity – EОQ). На

прийняття відповідного рішення впливає низка факторів:

- обсяг попиту (товарообігу);

- витрати на транспортування та зберігання запасів [1, с. 78].

Ще однією обставиною, яка змогла б позитивно відобразитися на інтегруванні вітчизняних логістичних підприємств у систему міжнародних перевезень, є уніфікація стандартів і принципів міжнародного права, що регулюватиме питання перевезення вантажів різними видами транспорту та оптимізує здійснення логістичних операцій, а також дозволить сформувати систему прозорого та зручного міжнародного ринку логістики.

Потрібним на сьогодні також є напрям, який покликаний забезпечувати ефективність ланцюгів постачання логістичними підприємствами, який охоплює комплекс різних типів потоків і автоматизованих послідовних бізнес-процесів, значно спрощує та робить прозорим послуги доставки, оптимізує споживчий попит, розширює мережу та сприяє виходу на зовнішні ринки.

Категорія «логістичний ланцюг постачання» становить собою вид діяльності, який акумулює матеріально-технічні потоки під час просування від постачальника до кінцевого споживача. У цьому аспекті варто віддати належну роль електронній комерції, яка є поштовхом для існування ланцюгів постачання та прозорості діяльності управління логістичними центрами.

Література.

1. Державне агентство автомобільних доріг України. сайт. URL: <https://ukravtodor.gov.ua/>.
2. *Dijkstra L., Poelman H., Ackermans L.* Road transport performance in Europe. 2019. 28 p. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/2019_02_road_transport.pdf
3. Через війну Україна втратила \$4,5 млрд за тиждень. Фінансовий клуб: сайт. 19.04.2022. URL: <https://finclub.net/ua/news/cherez-vinu-ukraina-vtratyla-usd4-5-mlrd-za-tyzhden.html>
4. *Льченко Н. Б., Кулік А. В.* Розвиток транспортно-логістичної системи в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69). № 5. Ч. 2. С. 42-50.
5. *Кальченко А.Г.* Логістика: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 467 с.
6. *Лифар В. В.* Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. №4. С. 176-187.
7. *Логвинова Н. В.* Шляхи розвитку транспортної системи України. 2013. Репозитарій НУ «Одеська юридична академія»: сайт. URL: <http://www.dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/113004>
8. *Логутова Т. Г., Полторацький М. М.* Сучасний стан транспортної інфраструктури України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності:* зб. наук. пр. 2017. Вип. 2(12). Т. 2. С. 8-14.
9. Обмеження логістичних можливостей та експортні питання під час військових дій. *Запорізька торгово-промислова палата:* сайт. URL: <https://www.cci.zp.ua/vebinar-obmezheniya-logistychnyh-mozhlyvostej-ta-eksportni-pytannya-pid-chas-vijskovykh-dij-videozapys10>
10. *Полякова О. М., Шраменко О. В.* Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості:* зб. наук. практ. ст. 2017. №58. С. 126-134.
11. Заходи Уряду із забезпечення логістичних маршрутів. *Урядовий портал:* сайт. 01.04.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zahodi-uryadu-iz-zabezpechennya-logistichnih-marshrutiv11>
12. *Павлова О.М., Павлов К.В.* Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки».* 2020. No 3 (35). Т.2. С. 46-51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>

13. Павлова О.М. Товарна форма організації суспільного виробництва в умовах розвитку національної економіки України (другої половини XVII - кінця XVIII ст.): монографія. Луцьк: видавництво «Терен», 2019. 480 с.
14. Павлов К.В., Павлова О.М. Формування конкурентних регіональних України: монографія. Луцьк: видавництво «Терен», 2019. 542 с.
15. Про утворення Координаційної ради з питань логістики в сільському господарстві: постанова Кабінету Міністрів України від 09.04.2022 р. № 427. Урядовий портал: сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-koordinacijnoi-radi-z-pitan-logistiki-v-silskomu-gospodarstvi-427>
16. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць. Випуск 1(47). Том 2. Ужгород, 2016. С. 35-38.
17. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент: практикум / за ред. Є.В. Крикавського. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2017. 192 с.
18. Sala D., Pavlov K., Pavlova O., Demchuk A., Matiichuk L., & Cichoń D. Determining of the Bankrupt Contingency as the Level Estimation Method of Western Ukraine Gas Distribution Enterprises' Competence Capacity. *Energies*, 2023. 16(4), 1642. <https://doi.org/10.3390/en16041642>.
19. Yakymchuk A., Halachenko O., Irtysheva I., Popyk M., Bondarenko V., Kondratska L., Pavlov K., Pavlova O., Ishcheikin T., Barybina Y., Hryhoruk I., Popadynets N. Ways of Improving Management System of a Tourism Industry Development. *Applied Human Factors and Ergonomics International. Human Interaction & Emerging Technologies (IHET-AI 2022). Artificial Intelligence & Future Applications*.
20. Stepanenko S., Vlasenko T. Risk management of organizational changes implementation based on the project approach methodology. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. №1 (290). С. 171-175.
21. Chukurna, O., Nitsenko, V., Tyukhtenko, N., Lomonosova, O., Zhartay, Z., & Dobrovolskyi, V. Substantiation of the green approach in the formation of a sustainable system of ecological logistics. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2022. №1, pp. 76-82. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/076>.

References.

1. Derzhavne ahentstvo avtomobil'nykh dorih Ukrainy. сайт. [State Highway Agency of Ukraine. site 2022]. Available at: <https://ukravtodor.gov.ua/>
2. Dijkstra, L., Poelman, H., Ackermans, L. (2019). Road transport performance in Europe. 28 p. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/2019_02_road_transport.pdf#8
3. Cherez vijnu Ukraina vtratyla \$4,5 mlrd za tyzhden'. *Finansovyy klub: сайт*. 19.04.2022. [Due to the war, Ukraine lost \$4.5 billion in one week. Financial club: website]. Available at: <https://finclub.net/ua/news/chez-vinu-ukraina-vtratyla-usd4-5-mlrd-za-tyzhden.html#9>
4. Il'chenko, N. B., Kulik, A. V. (2019). «Development of the transport and logistics system in Ukraine». *Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. vol. 30(69). No 5. Issue. 2. pp. 42-50. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-362>
5. Kal'chenko, A.H. (2016). *Lohistyka*. [Logistics]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. Lyfar, V. V. (2017). «Development of transport logistics in the regional system of service of commodity flows». *Marketynh i menedzhment innovatsij*. №4. pp. 176-187. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-153>
7. Lohvynova, N. V. (2013). «Ways of development of the transport system of Ukraine». *Repozytarij NU «Odes'ka iurydychna akademiia»: сайт*. Available at: <http://www.dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/113004>
8. Lohutova, T. H., Poltorats'kyj, M. M. (2017). «Modern state of transport infrastructure of Ukraine». *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti: zb. nauk. pr.* Issue 2(12). vol. 2. pp. 8-14.
9. Obmezhenia lohistrychnykh mozhlyvostej ta eksportni pytannia pid chas vijs'kovykh dij. *Zaporiz'ka torhovo-promyslova palata: сайт*. [Limitation of logistic possibilities and export issues during military operations. Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry: website. 05/04/2022.]. Available at: <https://www.cci.zp.ua/vebinar-obmezheniya-logistrychnyh-mozhlyvostej-ta-eksportni-pytannya-pid-chas-vijskovykh-dij-videozapys10>
10. Poliakova, O. M., Shramenko, O. V. (2017). «Modern trends in the development of transport and logistics infrastructure in Ukraine and the world». *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zb. nauk. prakt. st.* №58. pp. 126-134.
11. Zakhody Uriadu iz zabezpechennia lohistrychnykh marshrutiv. *Uriadovyj portal: сайт*. [Measures of the Government to ensure logistics routes. Government portal: website]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/zahodi-uryadu-iz-zabezpechennya-logistichnih-marshrutiv11>
12. Pavlova, O.M., Pavlov, K.V. (2020). «Logistical interaction between subjects of the gas transport industry: implementation mechanism and prospects». *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya «Ekonomichni nauky»*. No 3 (35). vol. 2. pp. 46-51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>
13. Pavlova, O.M. (2019) *Tovarna forma orhanizatsii suspil'noho vyrobnytstva V umovakh rozvytku natsional'noi ekonomiky Ukrainy (drugoї polovyny KhVII - kintsia XVIII st.)*. [Commodity form of the organization of social

production in the context of the development of the national economy of Ukraine (second half of the 17th - end of the 18th century)]. Vydavnytstvo «Terem». Luts'k, Ukraine.

14. *Pavlov K.V., Pavlova O.M.* (2019). *Formuvannia konkurentnykh rehional'nykh Ukraïny*. [Formation of competitive regional Ukraine]. Vydavnytstvo «Terem». Luts'k, Ukraine.

15. Pro utvorennia Koordynatsijnoi rady z pytan' lohistyky v sil's'komu hospodarstvi: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. [On the establishment of the Coordination Council for Logistics in Agriculture: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Dated 04/09/2022 No. 427. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennia-koordinacijnoyi-radi-z-pitan-logistiki-v-sil'skomu-gospodarstvi-427>

16. *Strishenets', O.M., Pavlov, K.V.* (2016). «Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets». *Naukovyy visnyk uzhhorods'koho universytetu. Serii «Ekonomika»*. Zbirnyk naukovykh prats'. Issue 1(47). Vol. 2. Uzhhorod, pp. 35-38.

17. *Shandriivs'ka, O.Ye., Kuziak, V.V., Khtej, N.I.* (2017). Lohistychnyj menedzhment. [Logistics management]. In Krykavs'-koho, Ye.V. (ed.). Vyd-vo «L'vivs'ka politehnika. L'viv, Ukraine.

18. *Sala, D., Pavlov, K., Pavlova, O., Demchuk, A., Matiichuk, L., & Cichoń, D.* (2023). Determining of the Bankrupt Contingency as the Level Estimation Method of Western Ukraine Gas Distribution Enterprises' Competence Capacity. *Energies*, 16(4), 1642. <https://doi.org/10.3390/en16041642>.

19. *Yakymchuk A., Halachenko O., Irtysheva I., Popyk M., Bondarenko V., Kondratska L., Pavlov K, Pavlova O., Ishcheikin T., Barybina Y., Hryhoruk I., Popadynets N.* (2022). Ways of Improving Management System of a Tourism Industry Development. *Applied Human Factors and Ergonomics International. Human Interaction & Emerging Technologies (IHET-AI 2022). Artificial Intelligence & Future Applications*. https://openaccess.cms-conferences.org/#/publications/book/978-1-7923-8989-4/article/978-1-7923-8989-4_12.

20. *Stepanenko, S., Vlasenko, T.* (2021). «Risk management of organizational changes implementation based on the project approach methodology». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. no. 1 (290), pp. 171-175. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-30>

21. *Chukurna, O., Nitsenko, V., Tyukhtenko, N., Lomonosova, O., Zhartay, Z., & Dobrovolskyi, V.* (2022). Substantiation of the green approach in the formation of a sustainable system of ecological logistics. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. №1, pp. 76-82. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/076>.

Abstract.

Pavlov K., Pavlova O., Bortnyk A., Gupalo V. Peculiarities of development of international logistics systems in the context of globalization.

This research paper is devoted to studying the essence and features of international logistics systems, which are an essential factor in the competitiveness of enterprises and countries in the globalization of the world economy. The authors analyze the role and functions of international logistics systems in ensuring effective material management and information flows between subjects of international economic cooperation. The article identifies the main types of international logistics systems by regulatory bodies, forms of organization, types of logistics operations, and scope of activities. The advantages and disadvantages of international logistics systems for enterprises and participating countries are also considered, and the main problems and barriers to their development are identified. Based on the analysis, the author proposes directions for improving international logistics systems, considering the specifics of industries and regions. The article reviews globalization processes and established practices of international logistics systems. The formation of logistics processes in Europe and Ukraine is shown. The existing scientific and practical approaches and principal components of transport logistics are summarized. The role of business process reengineering in it is determined for the successful implementation of which an appropriate algorithm of the sequence of actions should be implemented. The author outlines the terms, methods of delivery, and operations with customers that are common to the Ukrainian logistics services market. The author identifies the place and outlines the prospects for a resumption of activities of domestic enterprises in the face of changing external environment. In this sense, the successful experience of leading international enterprises indicates the need to address several issues related to optimizing production processes. The proposed directions for the restoration of the logistics business in the post-war period include refutation and unification of standards and principles of international law, which will regulate the issues of cargo transportation in terms of various modes of transport and optimize the implementation of logistics operations and will allow forming a system of the transparent and convenient international logistics market. There also appears to be a need for a direction designed to ensure the efficiency of supply chains by logistics companies, which in turn covers a set of different types of flows and automated sequential business processes, dramatically simplifies, and makes delivery services transparent, optimizes consumer demand, expands the network and facilitates access to foreign markets. In this aspect, the role of e-commerce should be given due credit, which is the impetus for the existence of supply chains and transparency of logistics center management.

Keywords: logistics, transport infrastructure, warehouses, competition, logistics outsourcing, logistics infrastructure, business process reengineering, supply chains, e-commerce.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Павлов К.В., Павлова О.М., Бортник А.В., Гупало В.В. Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 29-35.

Pavlov K., Pavlova O., Bortnyk A., Gupalo V. Peculiarities of development of international logistics systems in the context of globalization. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 29-35.

МАТІЙЧУК Любомир Павлович, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри комп'ютерних наук Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя, <https://orcid.org/0000-0001-6701-4683>

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ СТАНУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВНОГО БАЗИСУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЇЇ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Матійчук Л. П. Аналіз та оцінювання тенденцій формування індикаторів стану електроенергетичного ринку України як основного базису для формування її електроенергетичної безпеки.

Оцінювання рівня сучасного стану гарантування електроенергетичної безпеки України та тенденцій її функціонування є актуальним і важливим завданням для національної економіки та безпеки. Електроенергетика є базовою галуззю економіки України, яка виробляє електроенергію з різних джерел: вугілля, мазуту, природного газу, атомної енергії, гідроенергії, відновлювальних джерел енергії тощо. Однак Україна стикається з низкою проблем у сфері електроенергетики, таких як низька енергоефективність, висока залежність від імпорту паливно-енергетичних ресурсів, застаріла інфраструктура, недостатня інтеграція з європейським енергетичним простором тощо. Це створює загрози для енергетичної безпеки України та потребує розроблення та реалізації ефективних стратегій і механізмів її забезпечення. Для оцінювання рівня сучасного стану гарантування електроенергетичної безпеки України та тенденцій її функціонування необхідно використовувати комплексний підхід, що базується на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища електроенергетики, визначенні основних факторів та індикаторів, які характеризують її стан і динаміку, а також застосуванні науково обґрунтованих методик і моделей для їх кількісного та якісного оцінювання. Такий підхід дозволить не лише об'єктивно оцінити сучасний стан гарантування електроенергетичної безпеки України, а й виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для її подальшого розвитку, а також сформулювати пропозиції щодо пріоритетних напрямів і механізмів покращення рівня електроенергетичної безпеки України у майбутньому. Енергетична галузь є базисом розвитку національних економік та відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні їх конкурентоспроможності та темпів економічного зростання. З позицій сталого розвитку національної економіки енергетична безпека, її форми та рівень має виключне значення для суспільства, теперішніх і майбутніх поколінь, перспектив подальшої спільної роботи країн світу у розв'язанні глобальних завдань сталості та безпеки існування людства. Для національної економіки України, енергетична безпека сьогодні формує необхідні передумови для відновлення країни після воєнних дій, нарощування втрачених темпів економічного зростання, забезпечення країни та її населення від будь-яких видів прояву енергетичного дефіциту. Енергетична безпека проявляється у впевненості у тому, що доступні та якісні види палива залишатимуться необхідними та доступними як за звичайних, так і за надзвичайних умов здійснення економічної діяльності.

Ключові слова: оцінювання електроенергетичного ринку, електроенергетичне забезпечення, ринок електроенергетики, електроенергетична безпека, тенденції функціонування електроенергетичної безпеки.

Вступ. З зазначених позицій енергетична безпека – стан забезпеченості національної економіки та суспільства всіма видами енергетичних ресурсів, який виключає передумови виникнення енергетичного дефіциту у будь-якому його прояві. Енергетична безпека України є базовою частиною національної безпеки та важливою складовою енергетичної безпеки Європейського Союзу. Реформування електроенергетичної галузі України сьогодні спрямовано на сприяння подальшому розвитку енергетичного сектору країни та її інтеграцію у європейський простір. Важливою складовою зазначених реформ є підвищення рівня безпеки сектору та забезпечення відповідності нормам і стандартам енергетичної безпеки Європейського Союзу.

На сьогодні, згідно зі звітом Енергетичного товариства Європейського Союзу, Україна протягом останніх двох років успішно виконує всі норми спільного енергетичного законодавства та найбільшого прогресу досягла 2021 р. у сфері кібербезпеки енергетичної галузі [16].

Крім того, істотним прогресом у гарантуванні енергетичної безпеки країни стала синхронізація електроенергетичної мережі з континентально-європейською енергосистемою, що було забезпечено системою трансформаційних заходів, які мали місце до початку військових дій в Україні.

Провідний оператор енергетичного ринку України – Національна енергетична компанія «Укренерго», пройшов умовну сертифікацію міжнародним регулятором та отримав статус спостерігача в ENTSO-E.

Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, обидві сторони прийняли на себе зобов'язання зміцнювати енергетичну безпеку, сприяти подальшому розвитку енергетичної інфраструктури, підтримувати ринкову інтеграцію та забезпечувати енергоефективність.

Україна виконала взяті на себе зобов'язання у частині розподілу ринків газу та енергетики, що має сприяти зміцненню енергетичної безпеки країни. Активно йде процес вирішення питання загальнодоступних

тарифів, які поширюються як на генераторів, експортерів, так і на імпортерів енергетичних ресурсів, щоб забезпечити остаточну відповідність нормам і регламентам ЄС.

Водночас з боку НКРЕКП продовжується реалізація заходів, спрямованих на затвердження методики визначення цін на енергетичні ресурси та використання лімітів цін на енергетичному ринку, відбувається узгодження механізму розподілу збитків (прибутків) між операторами ринку за участі держави. Продовжується активна робота у напрямі зниження рівня монополізації ринку та надання споживачам енергетичних ресурсів вільного вибору постачальників. Продовжується практика синхронізації енергосистем України з енергосистемами Європейського Союзу та Молдови, поступово збільшується пропускна спроможність систем і нарощування потужностей. Для забезпечення прозорості та відкритості енергообміну працюють спільні аукціони на державних кордонах України з Польщею, Словаччиною, Румунією, Молдовою, формується процедура транскордонного розподілу пропускної спроможності енергетичних ресурсів. Усі ці заходи спрямовані на підтримання енергетичної безпеки України як під час війни, так і на майбутнє гарантування безпеки спільного енергетичного ринку Україна – ЄС.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Дослідженню питань щодо становища та засад формування, а також функціонування системи енергетичної безпеки України як на теоретичному, так і на практичному рівнях, уже було

присвячено багато праць провідних учених, серед яких, на нашу думку, слід виділити: В. Р. Купчака, В. В. Лагодієнка, К. В. Павлова, О. М. Павлової, С. В. Писанко, Р. В. Романюк, Р. С. Чорного, Н. П. Чорної, D. Sala та інших [2; 6; 7; 15].

Водночас недостатньо, на нашу думку, приділено увагу оцінюванню сучасного стану та функціонування ринку електричної енергії України у передвоєнний період.

Метою статті є здійснення оцінювання сучасного стану гарантування електроенергетичної безпеки України та тенденцій її функціонування.

Виклад основного матеріалу. За станом на 2022 р. за умови наявних обмежень і ризиків, які продукує війна в Україні, профільні агенції оцінюють рівень безпеки постачання енергоресурсів з України на рівні 78% [16].

Гарантування енергетичної безпеки у єдиному європейському просторі потребує об'єктивного оцінювання даних для прийняття рішень із забезпечення безперебійного енергопостачання та управління. Гарантування належного стану енергетичної безпеки є неможливим без постійного та системного моніторингу стану ринку енергоресурсів, частки окремих його складових у структурі енергобалансу країни, потужності національних енергосистем, рівня споживання електроенергії тощо. Такий моніторинг є виключно важливим з позицій подальшого забезпечення енергоефективності як елементу енергетичної безпеки країни та єдиного енергетичного простору (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка загальних індикаторів стану електроенергетичного ринку України за період 2017-2021 рр.

Індикатори	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виробництво електроенергії (ГВтг)	155,414	159,350	153,967	148,854	156,601
Чистий імпорт (ГВтг)	48	31	2,699	2,285	1,694
Чистий експорт (ГВтг)	5,166	6,166	6,469	4,754	3,495
Загальне споживання електроенергії (ГВтг)	147,599	137,838	150,197	143,414	153,065
Втрати при транспортуванні (%)	2,7	2,6	2,33	3,31	3,51
Втрати при розподілі (%)	9,9	9,8	10,35	13,37	9,9
Обсяг споживання енергетичного сектору (ГВтг)	-	-	10,464	10,015	11,162
Обсяг виробничого споживання (ГВтг)	83,907	84,348	84,983	81,353	86,877
Обсяг споживання домогосподарствами (ГВтг)	35,020	36,494	35,236	36,554	38,778
Чиста максимальна потужність електростанцій (ГВтг)	54,204	49,965	52,78	54,771	56,293
Чиста максимальна потужність вугільних електростанцій (ГВтг)	24,656	18,626	21,842	21,842	21,842
Чиста максимальна потужність електростанцій (що працюють на газовому забезпеченні) (ГВтг)	8,392	9,316	6,091	6,105	6,119
Чиста максимальна потужність атомних електростанцій (ГВтг)	13,835	13,835	13,835	13,835	13,835
Чиста максимальна потужність електростанцій ГЕС (ГВтг)	6,229	6,170	6,297	6,673	6,124
Горизонтальна мережа передачі (км) щодо потужності підстанцій (МВА)	78,753	78,700	81	678	83,178
Споживачі електроенергії – усього (тис. од.)	17356,6	174575,7	17593,4	17591,1	17743,9
зокрема суб'єкти національної економіки (од.)	607326	622690	529893	507130	511467
Частка внутрішнього ринку кінцевого споживання (%)	10,6	13,0	60,0	68,0	64,0

*Побудовано та систематизовано автором на основі джерел: [4; 16].

Аналіз сукупності основних індикаторів стану електроенергетичного ринку України демонструє наявність значних потужностей, які значно перевищують обсяги споживання та формують передумови для нарощення національного енергетичного потенціалу.

Водночас, як свідчать дані, відбуваються структурні зрушення між обсягами чистого імпорту і експорту, що формує певні загрози для стабільності енергетичного балансу. Негативним трендом є обсяги втрат електроенергії у процесі її транспортування, що також потенційно створює ризики для вітчизняної енергетичної системи. Дані попереднього аналізу свідчать, що найвищим рівнем стабільності серед джерел енергетичної системи України визначається ресурс атомних електростанцій, найменш стабільним – виробництво електроенергії станціями, які працюють на газовій сировині.

Система заходів гарантування енергетичної безпеки країни формується, виходячи з національних інтересів та особливостей розвитку національної економіки, і визначається концепціями (стратегіями) розвитку енергетичного сектору. В Україні такою концепцією на сьогодні прийнято вважати «Стратегію енергетичної безпеки на період 2021-2025 років», де вже ідентифіковано потенційні загрози та запропоновано підходи для реалізації всебічного їх моніторингу, запропоновано й основні цілі, які треба досягнути. Які мають забезпечити досягнення стратегічної мети – захист інтересів у сфері доступу до надійних, стійких, доступних і сучасних джерел енергії за умов економічної та екологічної ефективності за всіх можливих варіантів і умов потенційного розвитку [8].

Своєю чергою, Ю. М. Харазішвілі, О. М. Суходоля, Д. Г. Бобро та інші зміст енергетичної безпеки країни трактують з позицій спроможності надійного технічного, економічного та екологічного забезпечення сталого функціонування національної економіки у звичайних і кризових умовах для захисту національних інтересів країни [10].

У Методичних рекомендаціях Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 2013 р. енергетична безпека трактується як стан економіки, який сприяє ефективному використанню енергетичних ресурсів країни за умов достатності виробників, постачальників, диференціації та екологічності [3].

З огляду на компоненти системи енергетичної безпеки, її можна розуміти як довгостроковий, сталий і гармонійний розвиток усіх сфер (економічної, соціальної та

екологічної), який спроможний забезпечити високий рівень ефективності та різноманітності енергосистеми держави. Тому компонентність, структурованість і склад енергетичного балансу національної економіки виступає насамперед передумовою забезпечення стабільного доступу всіх споживачів електроенергії до необхідних її обсягів та за умов економічної доступності та екологічної захищеності.

Водночас Р. Korkmaz, et al., Т. Rokicki, А. Perkowska відзначають, що різноманітність енергетичного балансу країни здійснює вирішальний позитивний вплив на гнучкість, ефективність і стабільність забезпечення потреб в енергетичних ресурсах за будь-якого обсягу попиту [12; 14].

Стійка електроенергетична безпека у стратегічній перспективі визначена пріоритетом у політиці Європейського Союзу та має стати довгостроковим орієнтиром державного регулювання й розвитку енергетичного ринку України загалом [13].

Найважливішим чинником, який сприяє досягненню енергетичної безпеки країн, є можливість доступу до дешевих і стабільних джерел енергетичних ресурсів у обсязі та вартості, які спроможні забезпечити потреби національної економіки.

Як свідчать дані аналізу, в Україні загальний обсяг виробленої енергії за останні 30 років має негативну постійну тенденцію до зменшення (на 58%), проте водночас мають ознаки скорочення й обсяги імпорту електроенергії, що знижує ступені енергетичної залежності держави та формує передумови для нарощування експортних потоків (табл. 2).

Попри складні тренди структурних змін енергетичного балансу України, співвідношення показників загального постачання енергії та її споживання зростає.

З точки зору енергетичної безпеки структура енергетичного балансу національної економіки є визначальною, оскільки саме вона формує співвідношення первинного постачання, виробництва і використання енергії у розрізі видів і джерел енергетичних ресурсів, видів економічної діяльності, побутового та іншого неенергетичного споживання.

В Україні останніми роками мають місце значні структурні трансформації у енергобалансі, які характеризуються підвищенням ступеня залежності енергетичного комплексу країни від нафти, природного газу та атомної електроенергетики. Певні зрушення та позитивні тенденції спостерігаються у розвитку та поступовому збільшенні альтернативних безпечних джерел енергії,

проте їх частка у структурі енергобалансу країни поки залишається незначною.

Тенденції формування електроенергетичного профілю України. Провідною традиційною галуззю паливно-енергетичного комплексу Україна є електроенергетика. Як наслідок, Україна володіє потужною системою електроенергетичних мереж, загальна

довжина яких становить понад 1 млн км. Сукупна потужність генерування національних електромереж перевищує 150 тис. Гвт, з яких приблизно 30% припадає на теплові електростанції, 55% – атомну енергетику, 6,7% забезпечують гідроелектростанції. Частка відновлювальної енергетики поки що залишається незначною – близько 8% [8].

Таблиця 2

Динаміка загальних показників енергобалансу України (тис. т наф. екв.) за період 1990-2020 рр.

Індикатори	1990	1995	2000	2005	2007	2010	2013	2015	2018	2020
Виробництво енергії	135794	81611	76437	79161	84998	78712	85914	61614	60883	57017
Імпорт енергії	161428	86200	64951	79161	64975	51260	39722	31575	33795	30655
Експорт енергії	-40410	-3800	-7258	-12658	7901	9278	8213	1447	1462	1246
Міжнародні морські та авіаційні бункери	-2140	-165	-272	-388	283	274	126	124	300	32
Зміни запасів	-2636	-	-	2549	-2460	11888	-1356	-1529	611	-32
Загальне постачання первинної енергії	252035	163846	133858	141030	139330	132308	115940	90090	93526	86363
Кінцеве споживання	150742	93033	72514	82124	85955	74004	69557	50831	51408	47773
Чистий залишок	101293	70813	61344	58906	53375	58304	46383	39259	42118	38590

*Побудовано та систематизовано автором на основі джерел: [1; 4; 16].

Оцінювання стану ринку електроенергії України за 2000-2020 рр. демонструє, що домінантними джерелами виробництва електро- та теплової енергії для країни залишаються атомна енергія та вугілля. Обсяги виробництва атомної енергії залишаються практично незмінними (77,3 тис. Гвт та 84,4 тис. Гвт у 2000 р. і 2020 р., відповідно) з незначною тенденцією коливання за визначений період. Обсяг електроенергії, виробленої за рахунок вугільної промисловості, склав, відповідно, 51,5 тис. Гвт та 40,1 тис. Гвт з аналогічною тенденцією пікових періодів протягом 2007-2012 рр.

Значними трансформаційними змінами характеризується енергетична політика

держави, спрямована на зниження рівня залежності енергетичного комплексу від імпортованих джерел. Її результати проявились у значному скороченні обсягів виробництва електроенергії за рахунок природного газу та нафти, відповідно, на 79% та 52,5% (рис. 1).

У загальній структурі джерел виробництва електроенергії за видами природних ресурсів питома вага вугілля 2020 р. становила 28,9% (структурне збільшення на 1,1%), нафтопродуктів – 0,2% (скорочення на 0,5%), природного газу – 10,3% (зниження на 7,1%), атомної енергії – 55,1% (збільшення на 10%), гідроенергетики – приблизно 5% (зменшення на 0,5%). Частка альтернативних відновлювальних джерел залишається досить незначною.

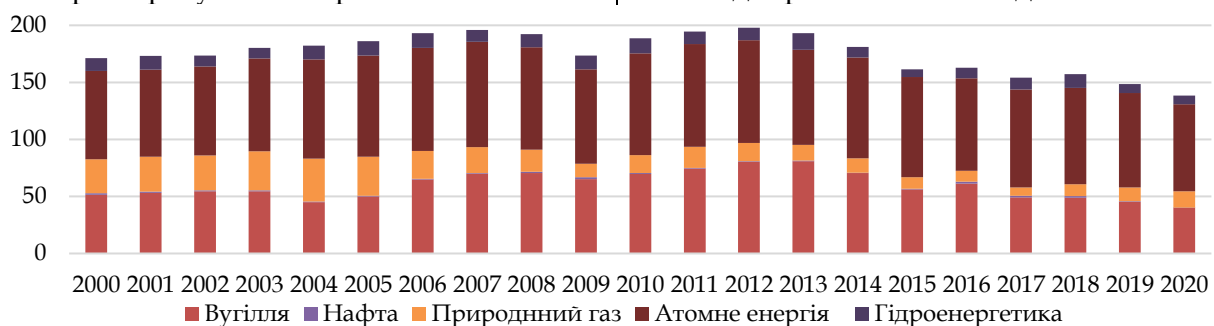


Рис. 1. Обсяги виробництва електроенергії в Україні за видами джерел

*Побудовано та систематизовано автором на основі джерел: [1; 11].

Гарантування енергетичної незалежності та безпеки визначається структурою та сукупним потенціалом стаціонарних і пересувних джерел генерування електроенергії. За станом на початок 2022 р. в Україні функціонували 4 атомні електростанції, 15 ТЕС і 43 ТЕЦ, 8 гідроелектростанцій та 3 ГАЕС.

Водночас відзначимо, що вирішальну роль у забезпеченні виробництва електроенергії у Україні й на сьогодні продовжують

відігравати теплові електростанції, на частку яких приходиться понад 40% від загального обсягу виробництва електричної енергії (рис. 2).

У структурі споживання електроенергетичного продукту максимальну частку займають потреби енергогенеруючих виробництв – понад 68% (рис. 3).

У розрізі видів економічної діяльності основними споживачами електроенергії в

Україні є промисловість – 78,3%, постачання електроенергії, газу та пари – 18% [1].

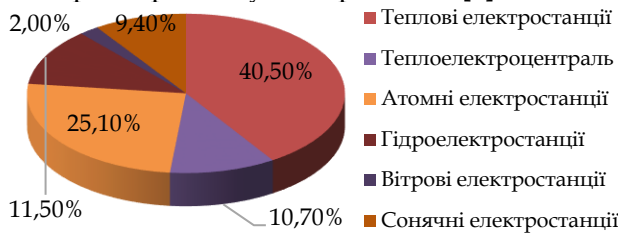


Рис. 2. Структура виробництва електроенергії в Україні за видами постачальників 2020 р., %

* Побудовано та систематизовано автором на основі джерел: [1; 11]

Ринок електроенергії в Україні обслуговують близько 610 постачальників, найбільшими з яких є [5]:

- ТОВ «Д. Трейтидинг»;
- ТОВ «Київські енергетичні послуги»;
- ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги»;
- ТОВ «Київська обласна енергопостачальна компанія»;
- ТОВ «Одеська обласна енергопостачальна компанія»;
- ПрАТ «Харківенергозбут».



Рис. 3. Структура використання електроенергії в Україні, 2020 р., %

* Побудовано та систематизовано автором на основі джерел: [1; 11]

Моніторинг сучасного стану розвитку ринку електроенергетики України нам дозволив визначити основні тенденції, які мають місце в механізмі його функціонування та регулювання:

1) виконання зобов'язань і вимог, які Україна взяла на себе у процесі приєднання до європейської системи електромереж і спільного механізму регулювання енергетичного ринку (таких як ENTSO-E, регламенти Remit, European Commission, IAEA, IEA тощо);

2) активна робота з обмеження рівня монополізації енергетичного ринку, організація та здійснення постійного моніторингу електроенергетичного ринку, заборона інсайдерської торгівлі та маніпуляцій на ринку енергетичних послуг, антимонопольне регулювання ринку з боку державних інституційних органів;

3) підвищення ступеня прозорості та відкритості процедур реєстрації учасників ринку електроенергетичних послуг, введення порядку відповідальності постачальників;

4) провадження гнучкої системи регулювання тарифів на електроенергію для населення та суб'єктів господарювання, продовження роботи над підвищенням рівня прозорості та відкритості процедур встановлення тарифів і ринкових цін;

5) наявність і продовження процесу накопичення заборгованості, значний розмір історичних боргів;

6) підвищення рівня гнучкості національного ринку електроенергетичних послуг, ступеня його адекватності реаліям і швидкості реагування пропозиції на різкі зміни у попиті, пов'язані з ринковими та іншими факторами;

7) стійкі процеси диверсифікації джерел виробництва електроенергії та зменшення рівня залежності постачання від природного газу та нафти;

8) виникнення профіциту обсягів національного виробництва електроенергії у довоєнний період і нарощування потужностей вітчизняного енергетичного потенціалу, що покращує можливості та перспективи подальшої інтеграції України у європейський енергетичний ринок та енергоекономічний простір;

9) удосконалення механізму державного регулювання ринку енергетичних послуг на основі роботи органів управління у частині обґрунтування стратегічних засад і механізмів подальшого розвитку галузі: прийняття та затвердження проєкту енергетичної стратегії України на період до 2035 р., проєкти розвитку відновлювальної енергетики та імплементації зелених тарифів, обґрунтування системи національних заходів з долучення до світової практики кліматичної нейтральності тощо.

Основними проблемами сучасного стану розвитку ринку електроенергетичних і теплоенергетичних послуг є: 1) високий рівень енергомісткості національного виробництва та застаріла матеріально-технічна база галузі; 2) низький рівень дієвості стимулів до переходу на енергозберігальні режими та технології, традиційна нестача інвестицій та обсягів капітальних вкладень; 3) недосконалість наявних механізмів ринкового ціноутворення, які використовують дотаційні інструменти, а також витратні підходи до тарифікації послуг; 4) нестабільність джерел фінансового забезпечення ринку енергетичних послуг, що негативно позначається на стабільності енергетичного балансу країни; 5) невирішеність пріоритетів і механізмів забезпечення балансів між соціальним захистом населення у частині ринкових тарифів на електричну і теплову

енергію та ринковими підходами до регулювання галузі; 6) занепад і повільні темпи відновлення виробничої інфраструктури добувних галузей енергетичного комплексу; 7) значний негативний вплив галузей національного паливно-енергетичного комплексу на навколишнє середовище.

Висновки. Попри наявні проблемні аспекти, останніми роками Україна здобула значні результати у процесі реформування електроенергетичної галузі відповідно до вимог і стандартів Європейського Союзу. Україна успішно проводить процедури газового анбандлінгу (ownership unbundling) щодо транспортування природного газу та електроенергії через системних операторів енергрозподільних мереж, що підтверджено сертифікацією незалежних європейських агенцій.

Відбувається подальша реорганізація НЕК «Укренерго», національна електроенергетична система проходить завершальну підготовку до синхронізації з ENTSO-E, відбулися

відповідні технічні випробування АЕС, ТАЦ і ТЕС. Україна приєдналась до європейської системи ENTSO-E Continental Europe Synchronous Area енергосистеми континентальної Європи та повністю синхронізувала свої електромережі з Республікою Молдова. Оцінювання загроз та стану рівня безпеки енергетичного комплексу – системне та складне з практичних і методичних позицій завдання, результати якого визначають стратегічну перспективу розвитку енергозабезпечення та конкурентоспроможності національної економіки. У сучасній методологічній практиці відокремилось кілька основних підходів до визначення енергетичної безпеки на різних рівнях господарського управління. Досить поширеним є науково-методичний підхід, згідно з яким вчені оцінюють рівень енергетичної безпеки у контексті комплексного аналізу економічної безпеки або національної безпеки країни. Погоджуємось з такою позицією у частині її системності та структурності.

Література.

1. Державна служба статистики України. Держстат. Офіційний сайт. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. *Кунчак В.Р., Павлова О.М., Павлов К.В., Лагодієнко В.Р.* Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика: Монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2019. 346 с.
3. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/218014__218079#n9
4. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/>
5. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Реєстр електропостачальників. URL: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya>
6. *Павлов К.В., Павлова О.М., Романюк Р.В.* Організаційно-економічний механізм реформування електроенергетичного ринку в регіонах України: монографія Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 221 с.
7. *Павлова О.М., Павлов К.В., Писанко С.В., Матійчук Л.П.* Регулювання інвестиційно-інноваційної активності в електроенергетичній галузі України: монографія. Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2023. 204 с.
8. Стратегія енергетичної безпеки на період 2021-2025 років. URL: <http://materialy.kmu.gov.ua/5a593067/docs/77be4c6b/Dodatok.pdf>
9. Структура виробництва електроенергії України на початок 2022 р. ТОВ «Українська енергетична біржа». URL: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/osoblivosti-vitchiznyanogo-virobnitstva-elektroenergii/>
10. *Суходоля О. М., Харaziшвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.* Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналіт. доп. / за заг. ред. О.М. Суходолі. Київ: НІСД, 2020. 178 с.
11. International Energy Agency. Official site. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine>
12. *Korkmaz P., Gardumi F., Avgerinopoulos G., Blesl M., Fahl U.* A comparison of three transformation pathways towards a sustainable European society - an integrated analysis from an energy system perspective. *Energy Strategy Reviews*, 2020. 28, p. 100461.
13. *Mulugetta Y., Ben Hagan E., Kammen D.* Energy access for sustainable development. *Environ. Res. Lett.*, 2019. 14. Article. 020201. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/aaf449/pdf>
14. *Rokicki T., Perkowska A.* Diversity and changes in the energy balance in EU countries. *Energies*, 2021. 14, 1098.
15. *Sala D., Bashynska I., Pavlova O., Pavlov K., Chorna N., Chornyj R.* Investment and Innovation Activity of Renewable Energy Sources in the Electric Power Industry in the South-Eastern Region of Ukraine. *Energies* 2023, 16, 2363. <https://doi.org/10.3390/en16052363>
16. Ukraine's 2022 implementation performance and key energy sector benchmark data. *Energy Community*. URL: <https://www.energy-community.org/implementation/report/Ukraine.html>

References.

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Derzhstat. Ofitsijnyj sajt. [State Statistics Service of Ukraine. State Statistics Service Official site]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. *Kupchak, V.R., Pavlova, O.M., Pavlov, K.V., Lahodiienko, V.R.* (2019). *Formuvannia ta rehuliuwannia regional'nykh enerhetychnykh system: teoriia, metodolohiia ta praktyka*. [Formation and regulation of regional energy systems: theory, methodology and practice]. SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volyn'polihraf», Luts'k. Ukraine. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16582>
3. *Metodychni rekomendatsii schodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy*. Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. [Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine. Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine]. Dated October 29, 2013. No. 1277. Available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/218014__218079#n
4. *Ministerstvo enerhetyky Ukrainy*. [Ministry of Energy of Ukraine]. Available at: <https://mev.gov.ua/>
5. *Natsional'na komisiia, scho zdijsniuie derzhavne rehuliuwannia u sferakh enerhetyky ta komunal'nykh posluh*. Reiestr elektropostachal'nykiv. [The National Commission, which carries out state regulation in the spheres of energy and communal services. Register of electricity suppliers]. Available at: <https://www.nerc.gov.ua/sferi-diyalnosti/elektroenergiya>
6. *Pavlov, K.V., Pavlova, O.M., Romaniuk, R.V.* (2022). *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm reformuvannia elektroenerhetychnoho rynku v rehionakh Ukraini*. [Organizational and economic mechanism of reforming the electricity market in the regions of Ukraine]. SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volyn'polihraf», Luts'k. Ukraine. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21738>
7. *Pavlova, O.M., Pavlov, K.V., Pysanko, S.V., Matijchuk, L.P.* (2023). *Rehuliuwannia investytsijno-innovatsijnoi aktyvnosti v elektroenerhetychnij haluzi Ukrainy*. [Regulation of investment and innovation activity in the electric power industry of Ukraine]. FOP Mazhula Yu. M., Luts'k. Ukraine. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21736>
8. *Stratehiia enerhetychnoi bezpeky na period 2021-2025 rokiv*. [Energy security strategy for the period 2021-2025]. Available at: <http://materialy.kmu.gov.ua/5a593067/docs/77be4c6b/Dodatok.pdf>
9. *Struktura vyrobnytstva elektroenerhii Ukrainy na pochatok 2022r*. TOV «Ukrains'ka enerhetychna birzha». [The structure of electricity production in Ukraine at the beginning of 2022. "Ukrainian Energy-on-the-Exchange" LLC]. Available at: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/osoblivosti-vitchiznyanogo-virobnitstva-elektroenergii/>
10. *Sukhodolia, O. M., Kharazishvili, Yu. M., Bobro, D. H., Smenkovs'kyj A. Yu., Riabtsev H. L., Zavorodnia S. P.* (2020). *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannia*. [Energy security of Ukraine: methodology of system analysis and strategic planning]. In Sukhodolia, O.M. (ed.). NISD, Kyiv. Ukraine. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia_energy_security_sayt-1.pdf
11. *International Energy Agency*. Official site. [International Energy Agency. Official site]. Available at: <https://www.iea.org/countries/ukraine>
12. *Korkmaz, P., Gardumi, F., Avgerinopoulos, G., Blesl, M., Fahl, U.* (2020). «A comparison of three transformation pathways towards a sustainable European society - an integrated analysis from an energy system perspective». *Energy Strategy Reviews*, 28, p. 100461.
13. *Mulugetta, Y., Ben Hagan, E., Kammen, D.* (2019). «Energy access for sustainable development». *Environ. Res. Lett.*, 14. Article. 020201. Available at: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/aaf449/pdf>
14. *Rokicki, T., Perkowska, A.* (2021). «Diversity and changes in the energy balance in EU countries». *Energies*, 14, 1098.
15. *Sala, D., Bashynska, I, Pavlova, O., Pavlov, K., Chorna, N., Chorny, R.* (2023). «Investment and Innovation Activity of Renewable Energy Sources in the Electric Power Industry in the South-Eastern Region of Ukraine». *Energies*, 16, 2363. <https://doi.org/10.3390/en16052363>
16. *Ukraine's 2022 implementation performance and key energy sector benchmark data*. *Energy Community*. Available at: <https://www.energy-community.org/implementation/report/Ukraine.html>

Abstract.

Matiichuk L. *Analysis and evaluation of trends in the formation of indicators of the state of the electricity market of Ukraine as the main basis for the formation of its electricity security.*

Assessment of the current state of electricity security in Ukraine and trends in its functioning is an urgent and essential task for the national economy and security. The electricity sector is the primary sector of Ukraine's economy, which produces electricity from various sources: coal, fuel oil, natural gas, nuclear energy, hydropower, renewable energy sources, etc. However, Ukraine faces several problems in the electricity sector, such as low energy efficiency, high dependence on imported fuel and energy resources, outdated infrastructure, insufficient integration with the European energy space, etc. This threatens Ukraine's energy security and requires developing and implementing effective strategies and mechanisms to ensure it. It is necessary to use a comprehensive approach based on a systematic analysis of the internal and external environment of the electricity sector to assess the current state of Ukraine's electricity security and trends in its functioning, identification of critical factors and indicators that characterize its shape and dynamics, as well as the use of scientifically based methods and models for their quantitative and qualitative assessment. This approach will not only provide an objective assessment of the

current state of Ukraine's electricity security but also identify strengths and weaknesses, opportunities, and threats to its further development and for mulate proposals for priority areas and mechanisms to improve Ukraine's electricity security in the future. The energy sector is the basis for developing national economies and is vital in ensuring their competitiveness and economic growth. From the standpoint of sustainable development of the national economy, energy security, its forms, and level are of utmost importance for society, present and future generations, and the prospects for further joint work of the world's countries in addressing global challenges of sustainability and security of human existence. For the national economy of Ukraine, energy security today forms the prerequisite for the country's recovery from the consequences of military operations, increasing the lost economic growth rates and protecting the country and its population from any energy shortage. Energy security is manifested in the confidence that affordable and high-quality fuels will remain necessary and available under both routine and emergency conditions of economic activity.

Keywords: assessment of the electricity market, electricity supply, electricity market, electricity security, trends in the functioning of electricity security.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Матійчук Л. П. Аналіз та оцінювання тенденцій формування індикаторів стану електроенергетичного ринку України як основного базису для формування її електроенергетичної безпеки. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 36-43.

Matiichuk L. Analysis and evaluation of trends in the formation of indicators of the state of the electricity market of ukraine as the main basis for the formation of its electricity security. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 36-43.

УДК 330:658.51; JEL classification: A13; J10; O15
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-7>

ЗАВГОРОДНІЙ Костянтин Васильович,

кандидат економічних наук, ДП «Виробниче об'єднання

«Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова», <https://orcid.org/0000-0002-7953-3971>

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У ВИМІРАХ ІНКЛЮЗІЇ

Завгородній К. В. Аналіз соціально-економічних показників розвитку України у вимірах інклюзії.

Інклюзивний розвиток національної економіки охоплює включення усіх груп населення в процеси економічного розвитку, забезпечення їхніх прав та можливостей, рівний доступ до ресурсів та послуг, в тому числі у сфері праці, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Це також включає забезпечення сталих джерел доходу для усіх груп населення та зменшення соціальної нерівності. Інклюзивний розвиток національної економіки сприяє забезпеченню сталого розвитку країни, підвищенню ефективності використання ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Метою статті є процес аналізу соціально-економічних показників розвитку України у вимірах інклюзії. Визначено, що інклюзивний розвиток оцінюється за допомогою комплексної системи показників, які охоплюють різні аспекти економіки та суспільства: доходів та зайнятості; доступності та якості освіти та охорони здоров'я для різних соціальних груп; рівня безробіття, виключення з ринку праці та соціальної ізоляції; доступності та якості житла та інфраструктури для різних соціальних груп; рівня нерівності та відсутності дискримінації на основі статі, раси, етнічного походження, віку, інвалідності та ін.; інноваційного розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу, що сприяють створенню робочих місць та зменшенню нерівності в розподілі доходів тощо. Аналіз показав, що населення України протягом останніх двох років зменшилося на 0,7 мільйона осіб. Визначено, що зменшення населення обумовлене передусім природнім рухом, тобто кількістю померлих, яка значно перевищує кількість народжених. Крім того, зменшення населення відбувається переважно в сільській місцевості. Наголошено, що в Україні спостерігається міграційний рух населення. Визначено, що у 2020 році кількість прибулих склала 576 тис. осіб, що було вище, ніж кількість вибулих – 554,5 тис. осіб. Однак у 2021 році спостерігалось зменшення кількості прибулих до 435,3 тис. осіб і кількості вибулих до 426 тис. осіб, що спричинило зменшення міграційного приросту до 9,3 тис. осіб. Проте в 2022 році кількість прибулих знову зросла до 476,9 тис. осіб, що призвело до збільшення міграційного приросту до 21,3 тис. осіб. Доведено, що населення є невід'ємною частиною інклюзивного розвитку України і важливим фактором його успіху.

Ключові слова: інклюзивний розвиток, соціально-економічні показники, демографічні процеси, міграція, розвиток України.

Постановка проблеми. Інклюзивний розвиток національної економіки охоплює включення усіх груп населення в процеси економічного розвитку, забезпечення їхніх прав та можливостей, рівний доступ до ресурсів та послуг, в тому числі у сфері праці, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Це також включає забезпечення сталих джерел доходу для усіх груп населення та

зменшення соціальної нерівності. Інклюзивний розвиток національної економіки сприяє забезпеченню сталого розвитку країни, підвищенню ефективності використання ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям процесу аналізу соціально-економічних показників розвитку України

приділено значну увагу вітчизняними вченими, зокрема: Гончарова Н., Ємельянов В., Іртищева І., Крамаренко І., Клопов І., Коваленко І., Мельник Ю., Рибінцев В., Стегней М., Шевченко Л., Хаустова К. та інші. Однак, значна кількість проблем аналізу соціально-економічних показників розвитку України у вимірах інклюзії залишаються недостатньо розкритими відповідно до сучасних умов.

Формулювання цілей статті. Метою статті є процес аналізу соціально-економічних показників розвитку України у вимірах інклюзії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інклюзивний розвиток оцінюється за допомогою комплексної системи показників, які охоплюють різні аспекти економіки та суспільства. До таких показників можна віднести:

показники доходів та зайнятості, які відображають рівень зайнятості та доходів різних соціальних груп, зокрема маргіналізованих;

показники доступності та якості освіти та охорони здоров'я для різних соціальних груп;

показники рівня безробіття, виключення з ринку праці та соціальної ізоляції;

показники доступності та якості житла та інфраструктури для різних соціальних груп;

показники рівня нерівності та відсутності дискримінації на основі статі, раси, етнічного походження, віку, інвалідності та ін.;

показники інноваційного розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу, що сприяють створенню робочих місць і зменшенню нерівності в розподілі доходів тощо.

Ці показники дозволяють оцінювати ефективність реалізації політики інклюзивного розвитку національної економіки та визначати напрями подальших заходів для забезпечення соціальної справедливості та сталого розвитку.

З іншого боку, неможливо обмежити систему показників інклюзивного розвитку, оскільки інклюзія охоплює різні сторони соціально-економічного життя (рис. 1).

Природно-географічний потенціал України має значний вплив на соціально-економічний розвиток України у вимірах інклюзії. Країна має великі природні ресурси, такі як чорноземи, ліси, мінеральні ресурси та водні ресурси, що сприяють розвитку сільського господарства, лісового господарства, промисловості та туризму.

Україна має значний природно-географічний потенціал, включаючи гірські території Карпат та Криму, річки, озера,

лімани, ліси та сільськогосподарські угіддя. Однак, наявність цих ресурсів також створює ряд викликів і проблем для соціально-економічного розвитку країни у вимірах інклюзії. Зокрема, гірські території є складними для економічного розвитку через їх віддаленість та складний терен. Однак ці регіони можуть бути потенційно важливими для туризму та екологічних проєктів.



Рис. 1. Структурні елементи системи показників соціально-економічного розвитку України у вимірах інклюзії

Джерело: запропоновано автором на підставі узагальнення класифікації статистичних показників, що відображають соціально-економічне становище та інклюзивний розвиток України [1].

Річки, озера та лімани є важливими ресурсами для розвитку сільського господарства та промисловості. Однак їх забруднення та неадекватне використання негативно впливає на екологію та здоров'я населення.

Ліси є важливим ресурсом для лісогосподарських підприємств та екологічних проєктів, а також забезпечують джерело деревини для різних галузей промисловості. Проте, надмірне вирубування та недбале поводження з лісовими ресурсами можуть призвести до серйозних екологічних проблем.

Сільськогосподарські угіддя є ключовим ресурсом для розвитку аграрного сектору України. Однак наявність забрудненого ґрунту, надмірне використання хімічних добрив та пестицидів можуть негативно впливати на екологію та якість продуктів харчування. Отже, успішний інклюзивний розвиток України вимагає належного управління природними ресурсами та розвитку сталих практик використання цих ресурсів. Також необхідним є забезпечення рівних

можливостей доступу до ресурсів та розвитку інфраструктури на всіх територіях, включаючи гірські та сільські райони. Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати ефективні програми земельної реформи, збалансувати розвиток промисловості та сільського господарства, розвивати енергоефективні технології та забезпечити сталий розвиток міських та сільських населених пунктів.

Таблиця 1

Характеристики природньо-географічного потенціалу України

Загальна довжина кордонів – 6993,63 км			
Протяжність: Із заходу на схід – 1316 км Із півночі на південь – 893 км			
Найвищі гірські вершини ¹ , абсолютна висота, м			
Українські Карпати		Кримські гори	
Говерла	2061	Роман-Кош	1545
Бребенескул	2032	Демір-Капу	1540
Петрос	2020	Зейтін-Кош	1534
Гутин Томнатик	2016	Кемаль-Егерек	1530
Ребра	2001	Еклізі-Бурун	1527
Найбільші річки, протяжність на території України, км			
Дніпро	1121	Інгулець	549
Дністер	925	Псел	520
Південний Буг	806	Случ	451
Сіверський Донець	700	Стир	424
Горинь	577	Західний Буг	401
Десна	575	Оріл	346
Найбільші озера і лимани, площа, км ² водного дзеркала			
Ялпуг	149	Дніпровський	800
Кагул	90	Утлюцький	700
Кугурлуй	82	Дністровський	360
Сасик	75,3	Сасик (Кундук)	210
Катлабуг	68	Молочний	168
		Бузький	162
Ліси та лісовкриті площі (на 1 січня 2020 року): 10,7 млн га 17,7% (території)			
Заповідники та природні національні парки: (на 1 січня 2021 року) – 77 (2072,8 тис. га) у тому числі: природні – 19 (206,6 тис. га); біосферні – 5 (479,1 тис. га); національні природні парки – 53 (1387,1 тис. га)			
Площа сільськогосподарських угідь: (на 1 січня 2020 року) – 41,3 млн га; у тому числі рілля – 32,8 млн га			

Джерело: [1].

Наявність заповідників та природних парків в Україні [2] (Карпатський національний природний парк, Національний природний парк «Синевир», біосферний заповідник «Асканія-Нова», заповідник «Гомільські ліси», заповідник «Стебницький», Канівський природний заповідник, Хортицький національний природний парк та інші) позитивно впливає на можливості інклюзивного розвитку країни. З одного боку, ці території мають великий екологічний та культурний потенціал, який може бути використаний для розвитку екотуризму та інших видів сталого розвитку. З іншого боку, заповідники та

парки можуть допомогти зберегти біорізноманіття та екосистемні послуги, що є важливим елементом сталого розвитку. Крім того, наявність заповідників та парків може сприяти розвитку соціальної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, магазини та інші послуги, що можуть бути доступними для місцевих жителів та туристів. Таким чином, заповідники та природні парки можуть стати важливим елементом інклюзивного розвитку України, забезпечуючи збереження природних ресурсів та сприяючи розвитку місцевої економіки та соціальної інфраструктури.

Політично-історичні передумови також мають велике значення для інклюзивного розвитку України. Після отримання незалежності в 1991 році країна зазнала значних труднощів у переході до ринкової економіки та демократичної системи влади. Проте, відтоді Україна здійснила значний прогрес у встановленні стабільності та зміцненні демократичних інститутів.

«Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава. Україна є республікою. Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Конституція України має найвищу юридичну силу. Президент України є главою держави і виступає від її імені. Він обирається громадянами України на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на п'ять років і не більше, ніж на два строки підряд. Законодавчим органом державної влади є однопалатний парламент – Верховна Рада України. Вищий орган у системі органів виконавчої влади – Кабінет Міністрів України. Політичні партії та громадські організації беруть активну участь у розбудові демократії в державі. Адже саме вони є джерелом інноваційних соціально-політичних технологій, що пропонуються суспільству, та гарантом демократичного розвитку української держави» [1].

Україна має потенціал для інклюзивного розвитку на основі своїх природних ресурсів та людського потенціалу, а також за підтримки стабільної та демократичної системи влади. Однак для досягнення інклюзивного розвитку потрібно вирішувати такі проблеми, як корупція, нестабільність економіки, недостатнє регулювання ринку та недостатня розвиненість інфраструктури.

Населення України (табл. 2) відіграє важливу роль в системі її інклюзивного

розвитку. Україна є досить багатонаціональною країною з численними етнічними групами, які мають різні культурні та соціальні особливості. Взаємодія та взаєморозуміння між цими групами є важливим елементом успішного інклюзивного розвитку.

З табл. 2 видно, що населення України зменшується: на 0,7 мільйона осіб протягом останніх двох років. Зменшення населення обумовлене передусім природним рухом, тобто кількістю померлих, яка значно перевищує кількість народжених. Крім того, зменшення населення відбувається переважно в сільській місцевості.

Таблиця 2

Характеристики населення України у вимірах інклюзивного розвитку (осіб)

Рік	2020	2021	2022
Чисельність населення (на 01.01)			
Найвне населення, млн	41,9	41,6	41,2
міське	29,1	29,0	28,7
сільське	12,8	12,6	12,5
Постійне населення, млн	41,7	41,4	41,0
чоловіки	19,3	19,2	19,0
жінки	22,4	22,2	22,0
Природний рух населення			
Кількість живонароджених, тис.	308,8	293,4	272,0
Кількість померлих, тис.	581,1	616,8	714,3
Кількість померлих дітей у віці до 1 року, осіб	2189	1988	1971
Природний приріст, скорочення (-) населення, тис.	-272,3	-323,4	-442,3
Міграційний рух населення, тис.			
Кількість прибулих	576,0	435,3	476,9
Кількість вибулих	554,5	426,0	455,6
Міграційний приріст, скорочення (-)	21,5	9,3	21,3

Джерело: [1].

В Україні спостерігається міграційний рух населення. У 2020 році кількість прибулих склала 576 тис. осіб, що було вище, ніж кількість вибулих – 554,5 тис. осіб. Однак, у 2021 році спостерігалася зменшення кількості прибулих до 435,3 тис. осіб і кількості вибулих до 426 тис. осіб, що спричинило зменшення міграційного приросту до 9,3 тис. осіб. Проте в 2022 році кількість прибулих знову зросла до 476,9 тис. осіб, що призвело до збільшення міграційного приросту до 21,3 тис. осіб.

Сапаєва Л.С. вважає, що «дані різних соціальних досліджень показують, що в світі не існує універсального мірила суспільного благополуччя. Застосування різних показників дозволяє одержати більш точну картину розвитку (деградації) глобального суспільства та його компонентів» [3, с. 157].

Дані природного та міграційного руху населення свідчать про те, що міграційний рух населення України є досить активним та залежить від багатьох факторів, таких як економічна ситуація, політична стабільність,

наявність робочих місць та інших соціально-економічних умов. Крім того можна зазначити, що міграційний рух може мати як позитивний, так і негативний вплив на інклюзивний розвиток країни залежно від того, який тип міграції домінує (наприклад, відтік кваліфікованої робочої сили може мати негативний вплив на розвиток економіки).

Аксьонова І.В. та Дериховська В.І. наголошують, що «для належного управління міграційними процесами необхідна точна та оперативна інформація про обсяги та інтенсивність переміщень населення, причини та структуру міграційних потоків, без якої неможливо оцінити вплив міграції на розвиток держави, спрогнозувати перспективи на майбутнє, розробити управлінські заходи та визначити необхідні для їх реалізації кошти» [4].

Зміни чисельності населення України можуть мати важливі наслідки для інклюзивного розвитку України, оскільки менший розмір населення може призвести до зменшення обсягів виробництва, зменшення числа споживачів і зниження економічного потенціалу країни. Однак наявність великої кількості міського населення може вплинути на позитивну динаміку інклюзивного розвитку у створенні нових робочих місць, розвитку інфраструктури, розвитку туризму і технологічних інновацій. Тому важливо розвивати міські території та забезпечувати гідні умови для життя в містах, щоб зберегти та повернути населення до цих територій.

Населення також є основним джерелом робочої сили та виробництва. Розвиток національної економіки потребує залучення робочої сили з різних регіонів та етнічних груп. Однак у процесі розвитку необхідно забезпечити рівний доступ до робочих місць та заробітної плати, що сприятиме зменшенню соціально-економічних нерівностей.

Купар Д.М. наголошує, що «на сьогоднішній день в Україні склалася ситуація, коли через системну суспільну кризу відбувається масовий відтік молодих людей за кордон, і освіта відіграє дуже важливу роль у цих процесах. Частка ініціативної та творчої молоді вирушає за кордон у пошуках кращих можливостей для самореалізації. Інші вирушають на заробітки вже після закінчення університету на низькокваліфіковану роботу через вищу оплату праці, ніж в Україні. Багато випускників шкіл навіть не продовжують навчання, а долучаються до трудової міграції за прикладом батьків. Освіта повинна стати одним із механізмів системного переформатування і духовного відродження українського суспільства» [5, с. 45].

Нагорняк Т.Л. та Пачос Ю.В. вважають, що «перед державними інститутами як України, так і Польщі сьогодні стоїть питання збереження людського капіталу та надання достатніх можливостей для розвитку і конвертації у реальну національну цінність. Світові тренди міграції демонструють відтік людського капіталу до глобальних міст та комфортних для життя зон. Скорочення загальнонаціонального населення та виснаження інтелектуального капіталу держав-націй – актуальний тренд усіх країн Східної Європи» [6, с. 33].

Усе вищезгадане показує, що населення є невід'ємною частиною інклюзивного розвитку України і важливим фактором його успіху.

Висновки. Визначено, що інклюзивний розвиток оцінюється за допомогою комплексної системи показників, які охоплюють різні аспекти економіки та суспільства: доходів та зайнятості; доступності та якості освіти та охорони здоров'я для різних соціальних груп; рівня безробіття, виключення з ринку праці та соціальної ізоляції; доступності та якості житла та інфраструктури для різних соціальних груп; рівня нерівності та відсутності дискримінації на основі статі, раси, етнічного походження, віку, інвалідності та ін.;

інноваційного розвитку та підтримки малого та середнього бізнесу, що сприяють створенню робочих місць та зменшенню нерівності в розподілі доходів тощо.

Аналіз показав, що населення України протягом останніх двох років зменшилося на 0,7 мільйона осіб. Визначено, що зменшення населення обумовлене передусім природним рухом, тобто кількістю померлих, яка значно перевищує кількість народжених. Крім того, зменшення населення відбувається переважно в сільській місцевості. Наголошено, що в Україні спостерігається міграційний рух населення. Визначено, що у 2020 році кількість прибулих склала 576 тис. осіб, що було вище, ніж кількість вибулих – 554,5 тис. осіб. Однак у 2021 році спостерігалася зменшення кількості прибулих до 435,3 тис. осіб і кількості вибулих до 426 тис. осіб, що спричинило зменшення міграційного приросту до 9,3 тис. осіб. Проте в 2022 році кількість прибулих знову зросла до 476,9 тис. осіб, що призвело до збільшення міграційного приросту до 21,3 тис. осіб. Доведено, що населення є невід'ємною частиною інклюзивного розвитку України і важливим фактором його успіху.

Література.

1. Статистичний збірник «Україна у цифрах, 2021». Державна служба статистики України. 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_Ukraine%20in%20figures_21u.pdf
2. Природні заповідники України – Вікіпедія. 2023. URL: https://uk.wikipedia.org/Природні_заповідники_України
3. Сапаєва Л. С. Соціальні показники та їхня трансформація на різних етапах суспільного розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. № 1045. С. 153–159.
4. Аксьонова І. В., Дериховська В. І. Процеси трудової міграції в Україні: аналіз та моделювання тенденцій. Publishing House «European Scientific Platform», 2020. pp. 62–79.
5. Кунар Д. М. Освіта як цінність у контексті міграційних процесів в Україні. *Міжнародний науковий вісник*. 2018. Випуск 2 (18). С. 38–47.
6. Нагорняк Т. Л., Пачос Ю. В. Міграція українців до Польщі як наслідок державної політики. *Політичне життя*. 2018. №3. С. 27–35.
7. Крамаренко І., Атуєлюччук А. Implementation of corporate social responsibility in Ukraine companies. *Innovative Solution in Modern Science*. 2016. No 9. P.1–9.
8. Іртішцева І. О., Крамаренко І. С., Романенко С. С., Іценко О. А., Гришина Н. В. Демографічні процеси у взаємозв'язку із завданнями управління спортивно-оздоровчою сферою. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 66–73.
9. Іртішцева І. О., Крамаренко І. С., Романенко С. С., Гришина Н. В., Іценко О. А. Глобальні тренди розвитку спортивно-оздоровчої діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 150–156.
10. Irtysheva I. Development of socialization of the economy on the conditions of financing sports and health activities. *International Journal of Health Sciences*. 2022. Vol. 6. P. 2819–2826.

References.

1. Statistical collection «Ukraine in numbers, 2021». (2022). State Statistics Service of Ukraine. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_Ukraine%20in%20figures_21u.pdf
2. Nature reserves of Ukraine – Wikipedia. (2023). Available at: https://uk.wikipedia.org/Natural_reserves_of_Ukraine
3. Sapaieva, L. S. (2013). «Social indicators and their transformation at different stages of social development». *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina*. no. 1045, pp. 153–159.

4. *Aksyonova, I. V., and Derikhovska, V. I.* (2020). «Processes of labor migration in Ukraine: analysis and modeling of trends». Publishing House «European Scientific Platform», 2020. pp. 62–79. <https://doi.org/10.36074/paaaseirdfegcc.ed-1.04>
5. *Kupar, D. M.* (2018). «Education as a value in the context of migration processes in Ukraine». *Mizhnarodnyj naukovyj visnyk*. Vol. 2 (18), pp. 38–47.
6. *Nahorniak, T. L., and Pachos, Yu. V.* (2018). «Migration of Ukrainians to Poland as a consequence of state policy». *Politychne zhyttia*. no. 3, pp. 27–35.
7. *Kramarenko, I., and Amyelyenchuk, A.* (2016). «Implementation of corporate social responsibility in Ukraine companies». *Innovative Solution in Modern Science*. no. 9, pp.1–9.
8. *Irtysheva, I. O., Kramarenko, I. S., Romanenko, S. S., Ischenko, O. A. and Hryshyna, N. V.* (2022). «Demographic processes in relation to the tasks of managing the sports and recreation sphere». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 7, No 2, pp. 66–73.
9. *Irtysheva, I. O., Kramarenko, I. S., Romanenko, S. S., Hryshyna, N. V., and Ischenko, O. A.* (2022). «Global trends in the development of sports and recreational activities». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 7, no. 1, pp. 150–156.
10. *Irtysheva, I.* (2022). «Development of socialization of the economy on the conditions of financing sports and health activities». *International Journal of Health Sciences*. Vol. 6, pp. 2819–2826.

Abstract.

Zavgorodniy K. Analysis of socio-economic indicators of Ukraine's development in terms of inclusion.

Inclusive development of the national economy covers all population groups in economic development, ensuring their rights and opportunities and equal access to resources and services, including labor, education, health care, and social protection. It also includes providing sustainable sources of income for all population groups and reducing social inequality. Inclusive development of the national economy contributes to the country's sustainable development, increasing resource use efficiency and competitiveness in the international market. The article aims to analyze the socio-economic indicators of Ukraine's development regarding inclusion. The results. It was determined that inclusive development is assessed using a complex system of indicators that cover various aspects of the economy and society: income and employment; accessibility and quality of education and health care for different social groups; the level of unemployment, exclusion from the labor market and social isolation; availability and quality of housing and infrastructure for other social groups; level of inequality and lack of discrimination based on gender, race, ethnic origin, age, disability, etc.; innovative development and support of small and medium-sized businesses, contributing to the creation of jobs and reducing inequality in income distribution, etc. The analysis showed that the population of Ukraine decreased by 0.7 million during the last two years. It was determined that the decrease in population is due primarily to natural movement, that is, the number of deaths, which significantly exceeds the number of births. In addition, the decrease in population occurs mainly in rural areas. It was emphasized that there is a migration movement in Ukraine. It was determined that in 2020, the number of arrivals amounted to 576,000 people, which was higher than the number of departures - 554,500 people. However, in 2021, there was a decrease in the number of arrivals to 435,300 people and the number of releases to 426,000 people, which caused a reduction in migration growth to 9,300 people. However, in 2022, the number of arrivals increased again to 476.9 thousand people, which led to an increase in migration growth to 21.3 thousand people. It has been proven that the population is an integral part of the inclusive development of Ukraine and an essential factor in its success.

Keywords: *inclusive development, socio-economic indicators, demographic processes, migration, development of Ukraine.*

Стаття надійшла до редакції 18.03.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Zavgorodniy K. V. Аналіз соціально-економічних показників розвитку України у вимірах інклюзії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2, С. 43-48.

Zavgorodniy K. Analysis of socio-economic indicators of Ukraine's development in terms of inclusion. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 43-48.



УДК 338.43 (478.44); JEL classification: O13; O18; F15
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-8>

ГАВКАЛОВА Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0003-1208-9607>

ДЕНИСЮК Ольга Василівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та управління територіями ВСП, Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури, <https://orcid.org/0000-0001-5294-4933>

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В СИСТЕМІ АПК АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Гавкалова Н. Л., Денисюк О. В. Управління інтеграційними процесами в системі апагропромислового сектору національної економіки.

В статті досліджено роль агропромислового комплексу як основи розвитку економіки сільських територій в умовах євроінтеграційних пріоритетів. Проаналізовано сутність поняття «агропромисловий комплекс» та розглянуто його структуру. Визначено наукові погляди щодо ролі аграрної сфери в економіці через призму тенденцій розвитку світової економіки. Обґрунтовано, що основним критерієм визначення ролі АПК в економіці сільських територій є рівень зайнятості населення. Проаналізовано на основі критерію зайнятості роль сільськогосподарського сектору в регіонах України. Запропоновано механізм розвитку агропромислового сектору як основи економіки сільських територій, реалізація якого ґрунтується на інтеграційному, інвестиційному та інноваційному напрямках. Обґрунтовано мету роботи, а саме досліджено теоретичні знання, їх застосування у вирішенні конкретних виробничих завдань при управлінні інтеграційними процесами в агропромислового комплексу в ринкових умовах. Методологічну основу дослідження становлять наукові досягнення вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики формування і використання потенціалу агрогосподарств та особливості управління ним в умовах інтеграції в світовий економічний простір. Встановлено заходи з вдосконалення управління інтеграційними процесами в АПК, як необхідної передумови зростання даного сектору економіки в сучасному просторі. Досліджено економічну ефективність виробництва продукції АПК, заходи з інтеграції в світовий економічний простір та стратегію подальшого розвитку агропромислового сектору.

Ключові слова: сільське господарство, ринок, потенціал, державне регулювання, сільський розвиток, прибутковість, управління, інтеграційні процеси.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Один з найважливіших напрямків програми реформ у нашій країні – перебудова систем управління інтеграційними процесами. Особливе значення ця проблема набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, що повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, воно повинно сформувати систему на управління (менеджменту), яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентноздатність та стійкість положення на ринку.

В нових умовах з'являються нові функції, які раніше були не потрібні. В ринковій економіці підприємство самостійно приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, знаходить потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, придбає обладнання та матеріали, вирішує багато структурних питань, в тому числі таких, як створення, злиття, ліквідація, розподіл, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління.

Ефективність управління інтеграційними процесами не визначається лише

факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність управління залежить від якості цілеполагання, адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління інтеграційними процесами в аграрному секторі знайшли висвітлення в працях відомих вітчизняних і зарубіжних вчених Н.А. Борхунова, Д. Кейнса, І.І. Лукінова, К. Маркса, А. Маршалла, П.Т. Саблука, П. Самуельсона, І.Г. Ушачова та ін. Аналізу особливостей відтворення в аграрному секторі економіки в умовах трансформаційних змін та фактичного ресурсного забезпечення присвячені роботи економістів-аграрників В.Я. Амбросова, М.Я. Дем'яненка, М.В. Зубця, Г.М. Калетніка, Ю.Я. Лузана, З.П. Ніколаєвої, В.П. Ситника, О.М. Шпичака, Фіщук Н.Ю., Германюк Н.В., та ін. Теоретичні та методичні аспекти розробки

системи управління аграрними формуваннями знайшли своє відображення у працях Ю.П. Воскобійника, В.К. Горкавого, І.Є. Давидовича, В.А. Дерія, Т.Г. Маренич, Л.В. Нападівської, О.Г. Шпикуляка та ін.

Але нові організаційні форми, що виникають останнім часом, економічні відносини всередині їх ще недостатньо досліджені, потребують осмислення, узагальнення, що важливо для практики і вдосконалення вже існуючих рекомендацій та методик щодо подальшого розвитку інтеграційних процесів у агропромислового комплексу України.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у закріпленні і поглибленні теоретичних знань, їх застосуванні у вирішенні конкретних виробничих завдань при управлінні інтеграційними процесами в агропромислового комплексу в ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сприяє розвитку інтегрованих відносин в аграрній економіці підвищення ролі самого сільського господарства в розвитку і поглибленні міжгалузевих зв'язків у межах АПК. Вироблена в цій сфері економіки продукція надходить як сировина в ряд галузей промисловості для переробки, причому частка сільськогосподарської продукції, що використовується для промислової переробки, постійно зростає і нині перевищує 60 %.

Зважаючи на досвід індустріально розвинутих країн, в яких даний показник досягає 90 %, та враховуючи сучасні тенденції прискореного розвитку переробної промисловості, можна передбачити, що в майбутньому роль сільського господарства як постачальника сировини збільшуватиметься [1].

Аналізуючи напрямки організаційно-економічного реформування аграрних підприємств, спостерігаємо значне розширення і поглиблення міжгалузевих зв'язків за двома основними напрямками – з однієї боку, в результаті задоволення зростаючих потреб сільського господарства продукцією ресурсотворювальних галузей, а з іншого, – через збільшення поставок сільськогосподарської сировини на промислову переробку галузям харчової і легкої промисловості.

Існує також третій, надто важливий напрям розширення міжгалузевих зв'язків – розвиток видів діяльності з обслуговування сільськогосподарського виробництва шляхом створення ремонтних, агрохімічних, меліоративних та інших агросервісних підприємств і організацій, що в сукупності утворюють виробничу інфраструктуру АПК.

Вважаємо, що під агропромисловим комплексом слід розуміти сукупність

взаємопов'язаних між собою суспільним розподілом праці галузей економіки, які відповідно до потреб суспільства займаються виробництвом сільськогосподарської сировини та продукції, їх зберіганням, переробкою (в продукти харчування і непродовольчі споживчі товари) та доведенням до споживачів на основі інтеграції агропромислового виробництва.

Підкреслимо, що розвиток інтеграції суб'єктів господарювання (особливо малих) об'єктивно стимулюється можливостями нарощування обсягів доходів шляхом створення власної сировинної бази, стабілізації збутової діяльності на ринку та забезпечення надійності технологічних зв'язків на всій довжині ланцюжків постачань як матеріальних ресурсів, так і готової продукції сільськогосподарського походження. Оскільки галузеві органи управління реально усунути від процесів господарського управління, ініціатором інтеграційних процесів в АПК мають бути конкретні суб'єкти господарювання, які самостійно приймають рішення щодо доцільності агропромислової інтеграції, її форм, напрямків, глибини, вибору суб'єктів (партнерів) і предмета інтеграційної взаємодії.

Стратегічні рішення суб'єктів АПК щодо ініціювання інтеграційних процесів мають базуватися на усвідомленні переваг агропромислової інтеграції, яка спроможна забезпечувати:

підвищення економічної стабільності всіх учасників технологічного ланцюга;

кооперування взаємопов'язаних спеціалізованих виробництв і поєднання всіх стадій технічного процесу, що дає змогу комплексно використовувати сировину і впроваджувати економічно ефективні технології та «ноу-хау» в процесах виготовлення продукції;

забезпечення повноти циклу «наука – технічні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – збут – споживання»;

мінімізацію ризиків і покращення взаємодії різних учасників єдиного наскрізного ланцюга постачань матеріальних ресурсів і продукції;

розширення масштабів комерційної діяльності та отримання економії в результаті «ефекту широти асортименту»;

концентрацію капіталів для інвестування ефективних технологій; зниження загальних витрат на всіх стадіях виробничого та комерційного процесу в замкнутому циклі виробництва, переробки та реалізації продукції завдяки підвищенню ефективності

використання матеріально-технічної бази, впровадженню ефективних виробничих технологій, нарощуванню обсягів виробництва, а також концентрації функцій маркетингу, логістики;

підвищенню якості управління підприємствами завдяки виходу контрольної функції за організаційні межі окремих суб'єктів інтеграційного процесу та запровадженню взаємного контролю на основі відкритого доступу до витрат, елементів виробничого процесу та методів продажу продукту.

Залежно від складу учасників (або мети інтеграції) розрізняють два принципово відмінні між собою види інтеграції – вертикальну та горизонтальну.

Горизонтальною інтеграцією вважається поєднання підприємств однієї сфери АПК шляхом створення спільних великих підрозділів чи самостійних господарств із виробництва певної продукції без залучення формувань інших його сфер зі збереженням їх традиційних функцій, що базується на внутрішньогалузевому кооперуванні і поглибленні спеціалізації певних ланок єдиного технологічного процесу та забезпечує концентрацію виробництва і зниження його витрат.

Розвиток інтеграційних процесів в АПК базується на широкому використанні договірних відносин між виробниками аграрної продукції, постачальниками матеріально-технічних ресурсів і переробниками сировини, завдяки чому виконувані різними суб'єктами господарювання функції виробництва засобів виробництва для сільського господарства, власне сільськогосподарського виробництва і реалізації переробленої сировини поєднуються в єдине ціле.

На думку Дем'яненко С.І. «вертикальні інтеграційні об'єднання передбачають охоплення сільськогосподарських і промислових підприємств, а також сфер допоміжної діяльності, однією ієрархічною системою, що забезпечує безперервність виробничого циклу і якомога краще використання господарських ресурсів. Вертикальна інтеграція здійснюється у двох напрямках – встановлення вертикальних зв'язків на засадах договірних відносин між формально незалежними партнерами і прямого включення раніше самостійних підприємств до складу торгового чи промислового об'єднання, яке таким чином стає агропромисловим» [14, с. 109].

Суб'єктами зазначених інтеграційних формувань можуть бути фермерські господарства, однопродуктові та багатопрофільні кооперативи, аграрні підприємства,

підприємства з переробки сільгоспсировини, торговельні підприємства, фінансові компанії, підприємства, що надають послуги учасникам інтеграційного формування, інші суб'єкти АПК. Базисом формування інтеграційних структур має бути не стільки галузева, скільки територіальна організація економіки, що обумовлює доцільність створення інтеграційних об'єднань на засадах територіальної локалізації суб'єктів інтеграційної взаємодії.

Агропромислова інтеграція є важливим організаційно-господарським важелем, використання якого великою мірою визначає ефективність функціонування агропродовольчого комплексу. З метою подальшого розвитку інтеграційних процесів слід звернути увагу на: формування ефективної системи економічних відносин між учасниками інтеграційних формувань; удосконалення форм агропромислової інтеграції, земельних відносин та відносин власності; покращення інвестиційної привабливості й активізацію інвестиційної діяльності з метою розвитку виробництва і формування необхідного розміру оборотного капіталу, що забезпечує нормальне ведення виробничофінансової діяльності суб'єктів АПК – учасників інтеграційної взаємодії. Нагальним питанням є пошук найбільш ефективних механізмів залучення споживчої кооперації до процесів інтеграційної взаємодії в АПК України та форм найбільш раціонального використання її виробничого потенціалу в межах створюваних за її участю інтеграційних формувань.

В сучасних умовах розвиток інтеграційних процесів у будь-якій галузі народного господарства неможливий без оцінювання їх впливу на ефективність функціонування суб'єктів інтеграції та добробут суспільства. Проблему ефективності інтеграційних процесів було розглянуто спочатку в її загальному значенні, а потім у специфічних визначеннях. Запропоновано методичну основу визначення ефекту від інтеграційних процесів підприємств на основі комплексного підходу, що враховує аспекти його прояву на різних рівнях: на рівні окремого елемента інтеграційного процесу, на корпоративному й суспільному рівнях. Представлено узагальнювальне формулювання критерію ефективності інтеграційних процесів.

Розвиток інтеграційних процесів на підприємствах агропромислового комплексу неможливий без об'єктивної оцінки результатів інтегрування, визначення економічної ефективності впливу інтеграції на діяльність суб'єктів продовольчого ринку та добробут суспільства. Розмаїття проявів і форм

інтеграції ускладнює це завдання. У господарській практиці виникають найрізноманітніші схеми інтеграційних відносин, що відрізняються за ступенем вертикальної, горизонтальної або конгломератної інтеграції, технологічної повноти внутрішніх зв'язків та за іншими параметрами. Різняться також мотиви й цілі інтеграції.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема обґрунтованого вибору критеріїв і показників оцінки ефективності інтеграції. У дослідженні цієї проблеми слід виділити два аспекти, що визначають методологію її вирішення. По-перше, дослідження ефективності інтеграції підприємств харчової промисловості знаходиться в загальному річизці проблеми визначення ефективності агропромислового виробництва загалом. По-друге, оцінюванню ефективності інтеграції притаманні специфічні риси, пов'язані з особливостями цих процесів.

На нашу думку, для визначення економічної ефективності інтеграції підприємств АПК потрібна ієрархічно впорядкована система критеріїв та показників, в якій центральне місце належить єдиному, основному, універсальному для всіх рівнів критерію. Він повинен відображати характер основного виробничого

відношення економічної системи в цілому і, в той же час, визначати характер та соціальне спрямування інтеграційних процесів

Висновки. Таким чином, за методичну основу визначення ефекту від інтеграційних процесів підприємств агропромислового комплексу має бути прийнятий комплексний підхід, що враховує різні аспекти його прояву: визначення приватних ефектів окремих ланок інтегрованого об'єднання, таких як виробничо-господарський, фінансовий, операційний та ін.; визначення інтеграційних синергічних ефектів (цільового, функціонального, комплексного і конгломератного); визначення ефектів прояву інтеграційної структури в зовнішньому (суспільному) середовищі (соціальний та екологічний ефекти); – визначення універсального узагальнювального критерію ефективності здійснення інтеграційних процесів у промисловості як підвищення ступеня задоволення споживчого попиту на продукцію на основі зниження трансакційних витрат, концентрації, централізації капіталу, за умови обмеження монополістичних тенденцій, своєчасного вирішення соціальних питань та збереження навколишнього середовища.

Література.

1. *Германюк Н.В.* Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4 (09). С. 37-41.
2. *Дем'яненко С.І.* Менеджмент аграрних підприємств: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 347 с.
3. *Завадський Й.С.* Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК. К.: Вища школа, 2015. 400 с.
4. *Калетник Г.М.* Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2015. N 1. С. 3-15.
5. *Кубай О.Г., Коломієць Х.М.* Аграрне виробництво в системі забезпечення продовольчої безпеки держави. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5(61). С. 63-69.
6. *Підвальна О.Г., Логоша Р.В.* Тенденції и перспективи розвитку внешнеэкономической деятельности продукцией АПК Украины в условиях глобализации. *East European Scientific Journal*. 2017. №2 (18), Warsaw, Poland. P. 95-101.
7. *Редько М.С.* Стратегія перспективної реструктуризації аграрних підприємств. *East European Scientific Journal Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2016. №13 part 2. pp. 86-93.
8. *Zamlynskyi V., Kryukova I., Vlasenko T., Slutskyi E., Banar O. and Anisimova L.* Corporate sustainability reporting and management of agricultural businesses in Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Volume 1126, 2nd International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management 31/10/2022 - 01/11/2022 Riga, Latvia. V Zamlynskyi et al 2023 IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 1126 012002 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1126/1/012002>

References.

1. *Germaniuk, N.V.* (2017). «Innovatsiynny rozvytok ta upravlinnya v ahrarynomu sektori Ukrayiny». *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, No. 4 (09), pp. 37-41.
2. *Demyanenko, S.I.* (2015). *Management of agricultural enterprises: study guide*. [Menedzhment ahrarynykh pidpryyemstv: navchal'nyy posibnyk]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
3. *Zavadskyi, J.S.* (2015). *Management of agricultural production in the agro-industrial complex system*. [Upravlinnya sil's'kohospodars'kym vyrobnytstvom u systemi APK]. Vyshcha shkola. Kyiv. Ukraine.

4. *Kaletnik, G.M.* (2015). «Strategic and institutional foundations of the efficiency of using the potential of the agrarian sector of the economy». *Finances. Management: topical issues of science and practice: All-Ukrainian scientific and industrial journal*. N 1, pp. 3-15.
 5. *Kubai, O.H., Kolomiets, H.M.* (2017). «Agricultural production in the system of ensuring food security of the state». *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Vol. 5(61), pp. 63-69.
 6. *Pidvalna, O.G., Logosha, R.V.* (2017). «Trends and prospects for the development of foreign economic activity with Ukrainian agro-industrial complex products in the context of globalization». *East European Scientific Journal*. 2 (18), Warsaw, Poland, pp. 95-101.
 7. *Red'ko, M.S.* (2016). «The strategy of prospective restructuring of agrarian enterprises» *East European Scientific Journal, Wschodnieuropejskie Czasopismo Naukowe*. № 13 part 2, pp. 86-93.
 8. *Zamlynskyi V., Kryukova I., Vlasenko T., Slutskyi E., Banar O. and Anisimova L.* (2022). Corporate sustainability reporting and management of agricultural businesses in Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Volume 1126, 2nd International Conference on Environmental Sustainability in Natural Resources Management 31/10/2022 - 01/11/2022 Riga, Latvia. V Zamlynskyi et al 2023 IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 1126 012002 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1126/1/012002>
-

Abstract.

Gavkalova N., Denysiuk O. Management of integrated processes in the system of the agricultural sector of the national economy.

The article examines the role of the agro-industrial complex as a basis for the development of the economy of rural areas in the context of European integration priorities. The essence of the "agro-industrial complex" concept and its structure were analyzed. Scientific views on the role of the agricultural sphere in the economy through the prism of trends in the development of the world economy are determined. It is well-founded that the main criterion for assessing the role of the agro-industrial complex in the economy of rural areas is the employment level of the population. The agricultural sector's role in Ukraine's regions is analyzed based on the employment criterion. A mechanism for developing the agro-industrial sector as the basis of the economy of rural areas is proposed, the implementation of which is based on integration, investment, and innovation directions. The purpose of the work is substantiated. Namely, theoretical knowledge and its application in solving specific production tasks in managing integration processes in the agro-industrial complex in market conditions are investigated. The methodological basis of the study is the scientific achievements of domestic and foreign scientists on the formation and use of agricultural potential and the peculiarities of its management in the conditions of integration into the global economic space. Measures have been established to improve the management of integration processes in the agricultural sector as a prerequisite for the growth of this economic sector in the modern space. The economic efficiency of agribusiness production, measures for integration into the global economic space, and the strategy for further development of the agro-industrial sector were studied.

Keywords: agriculture, market, potential, state regulation, rural development, profitability, management, integration processes.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Gavkalova N., Denysiuk O. V. Управління інтеграційними процесами в системі агропромислового сектору національної економіки. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. №. 1-2, С. 49-53.

Gavkalova N., Denysiuk O. Management of integrated processes in the system of the agricultural sector of the national economy. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 49-53.



Інноваційні напрями менеджменту підприємств

УДК: 336.64; JEL classification: O21; L53; P42
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-9>

ФУРСА Вікторія Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки факультету 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, <https://orcid.org/0000-0001-6325-0910>

КОРОБЦОВА Дар'я Вікторівна, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки факультету 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, <https://orcid.org/0000-0003-2571-8433>

ТОЛКАЧОВА Галина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і цифрового бізнесу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, <https://orcid.org/0000-0002-4374-5737>

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Фурса В. А., Коробцова Д. В., Толкачова Г. В. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства.

Різноманітність та зростаюча складність ринкового середовища, інтенсивність та динамізм виробничо-господарських процесів вимагають від підприємств максимально використовувати всі свої можливості та резерви. Трансформаційні процеси, що відбуваються на вітчизняних підприємствах, багато в чому пов'язані з фінансами. Аналіз грошових потоків, пошук ефективних джерел фінансування, вигідних інвестиційних рішень, а також розробка раціональної облікової та податкової політик – все це ставиться в основу діяльності сучасних підприємств. Тому в сучасних умовах все ширшого використання в практиці господарювання підприємств набуває методика та методологія стратегічного фінансового управління. У зв'язку з цим питання формування фінансової стратегії та управління розробленою фінансовою стратегією набувають особливої актуальності. Сьогодні завдання створення системи управління фінансами, що узгоджується з конкурентною стратегією, особливо актуальне для підприємств. Потреба суттєвих обсягів інвестиційних ресурсів, особливості бізнес-процесів та пов'язаних з ними невизначеностей визначають контури системи управління фінансами, у т.ч. управління вкладеннями інвестиціями та ризиками. У сучасних умовах господарювання особливо важливо визначити методи фінансового управління, що дозволяють впливати на бізнес-ризик. Розробка стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства є важливою складовою успіху його функціонування, оскільки без правильного вибору загального орієнтиру діяльності у довгостроковій перспективі неможливо якісно вирішувати поточні завдання управління грошовими фондами організації. Значимість процесу розроблення стратегії управління фінансовою діяльністю крім усього іншого полягає в тому, що за відсутності такої в умовах варіативності середовища різні структурні підрозділи організації можуть вести різноспрямовану політику, що, безумовно, може негативно позначитися на рівні фінансового становища підприємства. Крім того, за відсутності чітко збудованої та задокументованої стратегії управління фінансовою діяльністю менеджери підприємства можуть приймати різноспрямовані фінансові рішення, що зрештою може призвести до виникнення протиріччя у системі управління фінансовою діяльністю.

Ключові слова: оптимізація, стратегія, підприємство, середовище, планування.

Постановка проблеми. Оптимізація фінансового механізму стратегічного управління підприємством сприятиме покращенню його фінансового стану, підвищенню стратегічного потенціалу, посиленню адаптивних можливостей суб'єктів господарювання та зміцненню їх конкурентних позицій на зовнішньому та внутрішньому ринках. Проте, вітчизняні підприємства мають певні проблеми господарювання: криза платежів, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, брак оборотного капіталу, відсутність довгострокових джерел фінансування, що спрямовуються на модернізацію обладнання, зниження частки власних коштів на структурі майна тощо.

Вирішення фінансових та економічних проблем підприємств неможливе без

істотного реформування системи управління на основі сучасних методів фінансового менеджменту, що визначило вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам удосконалення систем стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємств присвячено значну кількість робіт: Томсон А.А., Стрікленд А.Дж., Бланк І.О., Каплан Р.С., Нортон Д.П., Семенов А.Г., Левченко Н.М., Химич І.Г. та багато інших. Розроблення єдиного підходу до формування теоретичних основ ефективної фінансової стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання є актуальним та своєчасним завданням.

Формулювання цілей статті. Мета статті розширення теоретичного підґрунтя

сутності оптимізації фінансової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність фінансового планування була усвідомлена за останні десять років більшістю керівників підприємств, однак впровадження лише оперативних та короткострокових фінансових планів не призводило до бажаних результатів.

М.Г. Саснко так трактує поняття стратегія – це систематичний план потенційної поведінки підприємства за умови частково відомої інформації про подальший розвиток його зовнішнього та внутрішнього середовища. Останнє включає в себе правила та шляхи прийняття рішень, які сприятимуть максимізації ефективності управління стратегічними ресурсами, а також формування довгострокових цілей, місії, можливостей, сильних сторін та способи захисту від небезпеки зовнішнього середовища для прибутковості у майбутньому [1].

Дослідники характеризують стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Інакше кажучи, стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими організація керується протягом своєї діяльності. [6].

Фінансова стратегія є довгостроковим курсом цілеспрямованого управління фінансами задля досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей. Процес розробки фінансової стратегії визначає необхідність формування специфічних фінансових цілей довгострокового розвитку підприємства. Цілі фінансового розвитку підприємства мають забезпечувати реалізацію місії та цілей його корпоративної стратегії, з одного боку, та підтримувати цілі інших функціональних стратегій та стратегій господарських одиниць, з іншого. Стратегічні цілі фінансової діяльності підприємства це описані у формалізованому вигляді бажані параметри його кінцевої стратегічної фінансової позиції, що дозволяють спрямовувати цю діяльність у довгостроковій перспективі та оцінювати її результати.

Зазвичай організація має не одну, а кілька стратегій, кілька рівнів кожної стратегії, що передбачає їх взаємозв'язок і підпорядкування. Виділяють три рівні стратегії підприємства – корпоративна, ділова та функціональна, а також види самої фінансової стратегії. Вибір того чи іншого виду фінансової стратегії залежить від прогностичних розрахунків, інтуїції, досвіду та здорового глузду керівника, а також від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Правильна оцінка останніх важлива не лише на першому етапі розробки стратегії, а й на наступних стадіях, оскільки застосування окремих елементів фінансової стратегії має ситуаційний характер: конкретні чинники, включаючи соціально-економічні та політичні, визначають вибір у тій чи іншій їх комбінації у різних варіантах.

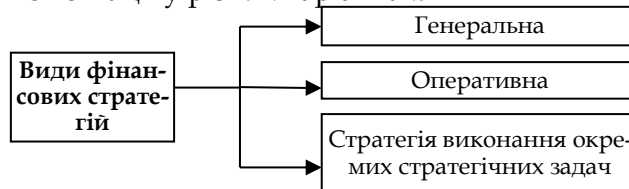


Рис. 1. Види фінансової стратегії

Генеральною фінансовою стратегією називають фінансову стратегію, що визначає діяльність підприємства. Наприклад, взаємовідносини з бюджетами всіх рівнів, освіта та використання доходу підприємства, потреби у фінансових ресурсах та джерелах їх формування на рік.

Оперативна фінансова стратегія – це стратегія поточного маневрування фінансовими ресурсами, тобто стратегія контролю за витрачанням коштів та мобілізацією внутрішніх резервів, що особливо актуально у сучасних умовах економічної нестабільності; розробляється на квартал, місяць.

Фінансова стратегія, головним завданням якої є досягнення повної самоокупності та незалежності підприємства, будується на певних принципах організації і включає наступне:

- поточне та перспективне фінансове планування, що визначає на перспективу всі надходження коштів підприємства та основні напрями їх витрачання;

- централізацію фінансових ресурсів, їх концентрацію на основних напрямках виробничо-господарської діяльності та формування фінансових резервів, що забезпечують стійку роботу підприємства за умови можливих коливань ринкової кон'юнктури;

- безумовне виконання фінансових зобов'язань перед партнерами та розробку обліково-фінансової та амортизаційної політики підприємства;

- організацію та ведення фінансового обліку, складання фінансової звітності підприємства та сегментів діяльності на основі чинних стандартів;

- фінансовий аналіз та фінансовий контроль діяльності підприємства та його сегментів (пріоритетних господарських та географічних сегментів, інших сегментів у складі нерозподілених статей).

Охоплюючи всі форми фінансової діяльності підприємства, а саме: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику, фінансова стратегія досліджує об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання та розвитку за нових умов.

Не варто повністю переймати досвід іншого, навіть цілком успішного підприємства. Краще вибрати власний напрям розвитку, узгодивши його зі своїми цілями. У літературі стратегії класифікуються за низкою ознак, але найкомплексніший із них – масштаб цілей компанії. Виходячи з нього, виділяють такі (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація фінансових стратегій підприємства, виходячи з масштабів його цілей

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
Злиття та поглинання	Передбачає купівлю активів конкурентів, об'єднання їх у великі організаційні структури, залучення кредитних коштів для купівлі активів	збільшення частки на ринку, більше можливостей для отримання прибутку	залучення кредитних коштів для купівлі активів
Підвищення оборотності коштів	передбачає збільшення оборотності коштів за рахунок знижок, розпродажів, пошуку нових ринків збуту	збільшення обсягів продажів, конкурентна перевага	збільшення навантаження на управлінську ланку, разом із доходами зростають витрати
Оптимізація використання кредитних ресурсів	Передбачає вибір найкращих кредитних пропозицій від банків, розподіл позик усередині підприємства	збалансованість кредитного портфеля, збереження операційної ефективності, рентабельності при падінні обсягів продажів	не застосовується у малих містах, проблематично точно визначити потрібні розміри кредитів
Диверсифікація	Передбачає розширення асортименту продукції, послуг	збільшення кількості джерел доходів, розсіювання ризиків при падінні обсягів продажів по одному з напрямів	може знадобитися нове обладнання, пошук нових фахівців, ринків збуту
Скорочення дебіторських заборгованостей	Передбачає відмову від продажів у борг, збільшення передплати, особливо для підприємств із солідним списком контрагентів	зниження кредитного навантаження, підвищення надійності продажів	зниження обсягів продажів, клієнти можуть віддати перевагу конкурентам.

Джерело: побудовано на основі [4]

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття рішень за ринкових умов. Тут основна увага приділяється оцінці поточного стану суб'єкта господарської діяльності. Пріоритетними у цьому напрямі досліджень є обґрунтований прогноз напрямів розвитку підприємства, вироблення конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок та прорахунків та констатування фактичного стану справ. Насамперед потрібно визначити фінансову стратегію діяльності як рекомендацію відносно зміни фінансово-господарського стану у довгостроковій перспективі на базі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарського стану у поточному та наступних періодах.

Серед зовнішніх чинників, які впливають на формування фінансової стратегії підприємства, виділимо: масштаби операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства та ступінь різноманітності продукції, яку воно виробляє, диверсифікацію підприємства; загальний характер та природу нещодавніх інвестиційних вкладень підприємства та продажу їм частини своєї власності; структуру та спрямованість діяльності підприємства за останній період; можливості, на

які було орієнтовано підприємство останнім часом; ставлення до зовнішніх загроз.

Серед внутрішніх чинників слід виділяти: структурні підрозділи підприємства та взаємозв'язок між ними; критерії розподілу ресурсів та структуру капіталовкладень; ставлення до фінансового ризику як з боку керівництва, так і відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики; рівень та ступінь концентрації зусиль у сфері НДР; стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки).

Якщо стратегія складена компетентно, незабаром буде досягнуто зростання прибутку та ринкової ціни компанії. Також вона дозволяє: планувати, контролювати фінансове становище; формувати, ефективніше використовувати ресурси; налагодити грамотний облік, документообіг; знаходити найперспективніші напрями інвестування; раціонально використовувати сильні та слабкі сторони компанії; прогнозувати, мінімізувати ризики; отримувати перевагу над конкурентами.

Підприємства розглядають реалізацію стратегічних цілей бізнесу як центр впровадження кількісних і конкретних заходів щодо розподілу та використання коштів та ресурсів, а також підвищують ефективність

використання ресурсів та коштів за допомогою низки заходів, таких як цільова декомпозиція, підготовка бюджету, коригування реалізації, моніторинг та оцінка.

Комплексне управління бюджетом включає організаційну та операційну систему в роботі підприємства. Незважаючи на те, що в порівнянні з великими закордонними компаніями є багато можливостей для прогресу, все ще є деякі проблеми на рівні комплексного управління фінансами.

В даний час підготовку корпоративного бюджету зазвичай реалізує єдине керівництво та єдине управління. На великих підприємствах, таких як групи компаній, модель фінансового управління коригується для реалізації єдиного керівництва та ієрархічного управління.

Різні відділи бізнесу повинні мати збалансований бюджет та покривати дефіцит. Підприємство розподіляє бюджет з різних підрозділів та відділів, і в процесі виконання жоден відділ або фізична особа не може за своїм бажанням змінювати дані бюджету або порушувати вимоги до використання коштів та ресурсів для підготовки бюджету.

Контроль бюджету підприємства в основному включає три методи контролю: до події, під час події та після події. Здійснення попереднього контролю є найскладнішим, а вимоги до складання бюджету підприємства є також найвищими.

За допомогою поглибленого аналізу виконання бюджету у попередні роки визначаються контрольні показники та дані щодо виконання бюджету. Поточний контроль здійснюється протягом усього процесу виконання бюджету.

Завдяки динамічному моніторингу показників оцінки у режимі реального часу можна вчасно виявляти проблеми, отримувати зворотний зв'язок та ефективно їх вирішувати. Після завершення виконання бюджету та події контроль полягає у проведенні зведеної перевірки виконання бюджету за кожним підрозділом та відділом, а при виявленні проблем – розпочати аналіз.

Комплексна система управління бюджетом недостатньо глибока у застосуванні більшості підприємств і забезпечує лише інформаційний запит. Хоча вона може допомогти фінансовому персоналу інтуїтивно зрозуміти інформацію та дані про виконання бюджету, в більшості випадків вона не може

проводити аналіз та коригування відповідно до конкретної ситуації виконання, щоб забезпечити достатню підтримку для подальшого ухвалення рішень.

Створення та вдосконалення системи фінансового управління також має велике значення для підвищення науковості управління фінансовою оптимізацією підприємства. Необхідно поєднувати фактичні вимоги контролю, добре працювати в управлінні фінансовими показниками, активно впроваджувати управління та контроль фінансових даних, перевіряти достовірність основних даних та матеріалів, а також співпрацювати у створенні та вдосконаленні відповідних систем, включаючи моделі контролю та системи зворотного зв'язку для коригування фінансової стратегії.

У процесі наукового контролю фінансової ситуації необхідно добре розбиратися у всіх аспектах фінансового менеджменту. Потрібно покращувати цілі управління фінансами за рахунок комплексного управління бюджетом та організаційної оптимізації [3].

Основним завданням інформаційного менеджменту є підвищення ефективності фінансового менеджменту, застосування якого до комплексного управління фінансами дозволяє краще реалізувати оперативний контроль за виконанням бюджету, що має велике значення для підвищення ефективності використання капітальних ресурсів та поліпшення контролю за виконанням бюджету [5].

Отже, для досягнення цього ефекту необхідно поглибити застосування інформаційних технологій, покращити інтелектуальний аналіз даних, перевірку та використання інформації за рахунок взаємозв'язку систем управління інформацією, підвищити ефективність управління, скоротити цикл управління та краще відображати інформацію.

Висновки. Розробка стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства має колосальне значення у забезпеченні ефективності її функціонування, а також обґрунтування бажаних параметрів довгострокового розвитку та інтеграції всіх процесів управління фінансовими ресурсами, що відбуваються. Загалом стратегія управління фінансовою діяльністю являє собою сукупність прийомів та способів управління фінансовими ресурсами, заснованих на використанні унікальної позиції щодо довгострокові перспективи становища підприємства на ринку.

Література.

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
2. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: Одеський національний економічний університет.* 2015. Вип. 1. (56). С. 35-40.

3. *Аранчій В.І., Зоря О.П.* Фінансова стратегія у системі управління підприємством. ВІСНИК Полтавської державної аграрної академії, №2, 2010. 157 с.
4. *Семенов А.Г.* Фінансова стратегія в управлінні підприємствами. К.: КПУ, 2008. 188 с.
5. *Химич І.Г.* Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. №4(43). 2013. С. 159-163.
6. *Бланк І.О., Ситник Г.В., Корольова-Казанська О.В., Ганечко І.Г.* Фінансова стратегія підприємства: монографія. К.: КНТЕ, 2009. 147 с.
7. *Дзеніс О.О.* Обґрунтування стратегії фінансування розвитку підприємства. Харківський національний економічний університет: автореф. дис. ... канд. Екон: спец. 08.00.04. Наук. Харків, 2011. 20 с.
8. *Lagodiienko V., Karyu O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T.* Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019, Vol. 8, no. 3. P. 5220-5225. DOI:10.35940/ijrte.C5868.098319

References.

1. *Saienko, M.H.* (2006). *Stratehiia pidpriemstva*. [Enterprise strategy]. «Economichna dumka». Ternopil. Ukraine.
2. *Honcharenko, O.M.* (2015). «Financial strategy: theoretical issues of development and implementation». *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. Odesa: Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet. Issue 1 (56). pp. 35-40.
3. *Aranchij, V.I., Zoria, O.P.* (2010). *Finansova stratehiia u systemi upravlinnia pidpriemstvom*. [Financial strategy in the enterprise management system]. VISNYK Poltav'skoi derzhavnoi ahrarnoi akademii, № 2.
4. *Semenov, A.H.* (2008). *Finansova stratehiia v upravlinni pidpriemstvamy*. [Financial strategy in enterprise management]. KPU. Kyiv. Ukraine.
5. *Khymych, I.H.* (2013). «Financial strategy as an element of financial stability of the enterprise.». *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*. No 4 (43), pp. 159-163.
6. *Blank, I.O., Sytnyk, H.V., Korol'ova-Kazans'ka, O.V., Hanechko, I.H.* (2009). *Finansova stratehiia pidpriemstva*. [Financial strategy of the enterprise]. KNTE. Kyiv. Ukraine.
7. *Dzenis, O.O.* (2011). *Obgruntuvannia stratehii finansuvannia rozvytku pidpriemstva*. [Justification of the strategy of financing the development of the enterprise]. Ph.D. Thesis: 08.00.04. Kharkiv. Ukraine.
8. *Lagodiienko V., Karyu O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T.* (2019). Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8, no. 3. P. 5220-5225. DOI:10.35940/ijrte.C5868.098319

Abstract.

Fursa V., Korobtsova D., Tolkachova H. Optimization of company financial management strategies.

The diversity and increasing complexity of the market environment, the intensity and dynamism of production, and economic processes require enterprises to maximize their capabilities and reserves. The transformational processes taking place at domestic enterprises are primarily related to finance. The analysis of cash flows, the search for effective sources of financing, profitable investment solutions, and the development of rational accounting and tax policies form the basis of modern enterprises' activities. Therefore, in current conditions, the method and methodology of strategic financial management are increasingly used in enterprise management. In this connection, the issues of forming a financial strategy and managing the developed financial strategy become especially relevant. Today, the task of creating a financial management system that is consistent with a competitive strategy is especially suitable for enterprises. The need for significant amounts of investment resources, the peculiarities of business processes, and related uncertainties determine the contours of the financial management system, including investment and risk management. In current business conditions, deciding on financial management methods influencing business risks is essential. The development of a strategy for managing the financial activities of an enterprise is a critical component in the success of its functioning since, without the correct choice of the general direction of movement in the long term, it is impossible to solve the current tasks of managing the organization's monetary funds effectively. The significance of the process of developing a financial activity management strategy, among other things, is that in the absence of such a strategy in the conditions of environmental variability, different structural units of the organization can conduct multidirectional policies, which, of course, can negatively affect the level of the financial position of the enterprise. In addition, without a constructed and documented strategy for managing financial activities, enterprise managers can make multidirectional financial decisions, which may lead to a contradiction in the system of managing economic activities.

Keywords: optimization, strategy, enterprise, environment, planning.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Fursa V. A., Korobtsova D. V., Tolkachova G. V. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2, С. 54-58.

Fursa V., Korobtsova D., Tolkachova H. Optimization of company financial management strategies. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 54-58.

УДК: 631.14:339.138; JEL classification: M31
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-10>

ЛАГОДІЄНКО Володимир Вікторович, доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний
технологічний університет, <http://orcid.org/0000-0001-9768-5488>
БАСЮРКІНА Наталія Йосипівна, доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри управління бізнесом, Одеський національний технологічний універ-
ситет, <http://orcid.org/0000-0001-9342-8863>
САВЧЕНКО Тетяна Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0000-0001-7990-1570>

СТРАТЕГІЯ ТА МЕХАНІЗМИ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й., Савченко Т. В. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу агропродовольчих підприємств.

У статті досліджуються проблеми формування та реалізації адаптивної стратегії просування товарів харчових підприємств на ринки збуту. Сформульовано концептуальний базис стратегічного маркетингового управління харчовим підприємством. Визначено, що особливості маркетингу харчових підприємств визначаються насамперед тим, що вони використовують як сировину сільськогосподарську продукцію; переплетенням природних й економічних процесів; розбіжністю робочого періоду в сільському господарстві й періоду виробництва; сезонністю виробництва й споживання продуктів. Встановлено, що фундаментальною основою процесу управління маркетингом є стратегічне планування. Завдяки йому підтримуються всі необхідні пропорції, забезпечується узгоджена спрямованість функціонування всіх ланок господарської системи суспільства. Розроблено алгоритм формування стратегії просування товарів й забезпечення конкурентоспроможності харчового підприємства на ринку. Обґрунтовано підходи до удосконалення процесу просування товарів харчовими підприємствами на ринки збуту за допомогою таких технологій, як: прямий збут (директ-маркетинг), ефективна рекламна подача, стимулювання збуту, наблік рилейшнз. Узагальнено досвід діяльності служб маркетингу багатьох харчових підприємств з акцентом на перегляді функції всіх діючих підрозділів зі ставленням до маркетингу як до глобальної функції управління.

Ключові слова: харчова промисловість; маркетинг продовольства; стратегічне маркетингове управління; просування товару; соціально орієнтований маркетинг.

Постановка проблеми. Низька конкурентоспроможність продовольчих товарів, виготовлених вітчизняними підприємствами, багато в чому обумовлюється безсистемним використанням у практиці управління методів і прийомів проведення маркетингових досліджень і планування асортименту, що випускається. В Україні маркетингові служби створено на більшості підприємств, що випускають продовольчі товари, проте коло виконуваних цими підрозділами функцій виявляється вкрай обмеженим і зводиться здебільшого до організації руху товару і доведення продукції до споживачів. При цьому робота за такими напрямами, як виявлення смаків та уподобань споживачів, визначення ємності ринку і його цільових сегментів, проектування інноваційної продукції на сучасних харчових підприємствах, проводиться не в повному обсязі, що багато в чому визначає низьку ефективність харчового виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорією і практикою маркетингу в наукових працях відомих вчених Галицького О.М., Дяченка О.П., Саблука П.Т., Маліка М.Й., Стоянової-Коваль С.С. [1-10]

запропоновано цілий комплекс маркетингових досліджень, від ступеня глибини і системності реалізації якого залежить ефективність виробництва. Проте нині різноманітні види маркетингових досліджень на вітчизняних підприємствах застосування не знаходять [4]. Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій, а також сучасної української практики свідчить про наявність галузей і виробництв, що успішно позиціонують себе на ринку і мають для цього достатні конкурентні переваги [1-3]. Вивчення досвіду роботи таких підприємств показує, що висока конкурентоспроможність і завоювання ринкової ніші є наслідком проведення глибоких маркетингових досліджень, спрямованих на формування ефективного асортименту. Отже, необхідним є обґрунтування підходів до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища. У межах цієї проблеми особливо актуальним є завдання формування адаптивних стратегій та механізмів просування товарів у системі маркетингу харчових підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад й прикладних рекомендацій з формування й реалізації адаптивних стратегій і механізмів управління просуванням товарів у системі маркетингу харчових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу агропродовольчих підприємств можуть варіюватися залежно від конкретного підприємства, його цілей і цільової аудиторії. Основна стратегія просування агропродовольчих товарів полягає у створенні цінності для споживачів і ефективному комунікуванні цієї цінності. Важливо робити акцент саме на галузевих особливостях вказаних процесів та стратегій і механізмів, які їх забезпечують.

Харчова промисловість характеризується складною структурою. До її складу входять понад два десятки галузей із численними спеціалізованими виробництвами, загальною ознакою яких при всіх розходженнях (використовувана сировина, характер технології та ін.) є призначення вироблюваної продукції. Однак, якщо одні галузі зайняті виробництвом готових харчових продуктів, безпосередньо споживаних населенням, то інші, наприклад борошномельна, маслоробна, випускають продукцію, що підлягає подальшій переробці й одночасно може слугувати предметом особистого споживання. Особливості розвитку харчової промисловості визначають специфіку ринку продовольчих товарів і маркетингу харчової промисловості [5].

Маркетинг харчових продуктів має низку особливостей на відміну від маркетингу продукції інших галузей промисловості. Особливості маркетингу харчових підприємств визначаються насамперед тим, що вони використовують як сировину сільськогосподарську продукцію; переплетенням природних й економічних процесів; розбіжністю робочого періоду в сільському господарстві й періоду виробництва; сезонністю виробництва й споживання продуктів.

У цей час у світі відбувається велика робота з виробництва екологічно чистої продукції [6]. Маркетинг продовольства як управлінська діяльність по активації виробництва екологічно чистої, лікувальної, дієтичної продукції має принципову відмінну рису в зіставленні з іншими видами маркетингу.

В умовах членства України у ВТО виникає необхідність збільшення частки переробленої продукції й підвищення якості сировини, використовуваної для її виробництва. Це дозволить збільшити питому вагу цієї продукції в товарній структурі експорту.

Перспективними цілями маркетингу в Україні є: більш ефективне використання виробничих потужностей; стимулювання виробництва й реалізації найбільш необхідних товарів; подальший розвиток форм і методів збуту товарів відповідно до вимог ринку [7].

Досвід діяльності підрозділів маркетингу на вітчизняних харчових підприємствах [5, 8] свідчить, що ці служби за змістом здебільшого виконують лише окремі функції маркетингу: збутові, рекламні, комерційні та ін. Однак сучасна трансформація ринку неминуче веде підприємців до усвідомлення необхідності широкомасштабного використання концепції маркетингу у своїй діяльності, до розуміння того, що саме маркетинговий підхід дозволить їм знайти свій цільовий ринок, свого споживача й домогтися успіху.

У сучасних умовах, коли існує значна кількість продавців продовольчих товарів, серед яких зустрічаються й несумлінні, з'являється необхідність захисту споживачів від неякісної продукції. І тут на перший план виходить концепція соціально орієнтованого маркетингу, спрямована на захист споживачів, довкілля й максимальне врахування суспільних інтересів. А тому у сфері маркетингового забезпечення харчових товарів найбільш актуально робити акцент саме на функціонуванні соціально орієнтованого маркетингу. Оскільки неякісний товар непродовольчого призначення насамперед шкодить бізнесу й іміджу виробника, а неякісне продовольство – здоров'ю й життю споживача. У таких випадках загальним є прогнозований розрив довгострокової взаємодії носіїв платоспроможного попиту з носіями пропозиції. Надмірне споживання деяких груп харчових продуктів веде до звикання й шкодить здоров'ю людей, тому використання концепції маркетингу соціально відповідального напрямку в харчовій галузі є необхідним і найбільш значущим [8].

Зазначена концепція базується на таких положеннях: бажання споживачів не завжди збігаються з їх довгостроковими інтересами, а також з інтересами суспільства загалом; споживачі віддають перевагу підприємствам, що демонструють щире турботу про їх

задоволеність і благополуччя суспільства; ключове завдання організації полягає в адаптації до цільових ринків для забезпечення задоволеності, а також індивідуального й колективного благополуччя для залучення й збереження покупців.

Дослідження показують, що головним фактором, який перешкоджає ефективній діяльності підприємств, є недостатня розробка або відсутність стратегії розвитку, що містить комплекс стратегій на різних рівнях [9; 10]. Відомо, що в економічно розвинених країнах стратегічний підхід до управління підприємством досить поширений і став важливим фактором створення високої довгострокової ефективності й конкурентоспроможності [11]. Водночас в Україні проблеми стратегічного розвитку підприємств на основі їх адаптації до зовнішнього середовища, що інтенсивно змінюється, і умов жорсткої конкуренції є новими й маловивченими. Це пов'язане з тим, що трансформаційний характер економіки істотно підсилює невизначеність, ризики, непередбачуваність зовнішнього середовища. Українські харчові підприємства працюють в умовах високого рівня інфляції, обмеженого попиту, підвищених кредитних ставок, великої залежності від світових цін на енергоресурси, загострення конкуренції.

Сучасний маркетинг є особливою концепцією управління фірмою загалом. Його відрізняє орієнтація на кінцеві результати виробництва, на реальні вимоги й побажання споживачів, тобто орієнтація на ринок, програмно-цільовий підхід до управління всіма сторонами діяльності організації [12]. Основна особливість маркетингової концепції управління організацією полягає у поєднанні ринкової орієнтації й довгострокового планування. Будучи фундаментальним базисом усіх управлінських рішень стратегічного характеру, маркетинг перетворює сучасний менеджмент у своєрідну маркетингову модель управління підприємством.

Фундаментальною основою процесу управління маркетингом є стратегічне планування. Завдяки йому підтримуються всі необхідні пропорції, забезпечується узгоджена спрямованість функціонування всіх ланок господарської системи суспільства.

Стратегічне маркетингове планування – це особливий вид науково-практичної діяльності, спрямований на розробку моделей ефективного функціонування організації в перспективі на основі діагностики елементів

внутрішнього й зовнішнього середовища, максимального використання ринкових можливостей і раціонального розподілу ресурсів [13].

Особливого значення набуває перспективне стратегічне планування – основа маркетингової діяльності харчових підприємств.

Перспективне стратегічне планування є важливою основою для маркетингової діяльності харчових підприємств. Цей процес включає в себе визначення мети та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Основні етапи перспективного стратегічного планування включають: аналіз зовнішнього середовища, де важливо дослідити та проаналізувати зовнішнє середовище, таке як ринок, конкуренти, технологічні зміни, соціальні тенденції, законодавство тощо; аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій – потрібно оцінити внутрішні ресурси підприємства, такі як фінансові ресурси, виробничі потужності, людські ресурси, досвід та компетенції; визначення мети та стратегічних цілей; вибір стратегічних напрямів, зокрема, це можуть бути напрями, пов'язані з розширенням асортименту продукції, підвищенням якості, входженням на нові ринки, розвитком інноваційних продуктів тощо; розробка маркетингового плану; його реалізація та контроль, а також необхідно вносити корективи до стратегії, якщо потрібно, та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Перспективне стратегічне планування допомагає харчовим підприємствам розробити чіткі цілі, визначити конкурентні переваги та створити ефективні стратегії маркетингу, щоб зайняти вигідну позицію на ринку та забезпечити успішність підприємства у майбутньому.

У табл. 1 визначено рівні стратегічного маркетингового планування. Для зниження рівня невизначеності при прийнятті рішень у процесі планування маркетингу застосовується моделювання ринкових стратегій підприємства. Формування стратегій йде слідом за етапом стратегічного аналізу й спрямоване на вибір однієї зі стратегічних альтернатив, що найбільшою мірою відповідає умовам зовнішнього й внутрішнього середовища організації, а також обраним цілям діяльності.

Аналіз ринку полягає в систематичному виявленні всіх обставин, пов'язаних з реальними й потенційними партнерами підприємства. Він ґрунтується на дослідженні ринку й спрямований на одержання вичерпної

інформації про всі його елементи. У центрі всіх досліджень ринку перебуває споживач із його потребами й запитамі. В особливих випадках підвищена увага може бути звернена й на інші елементи ринку – постачальників, торговців і посередників. Перехід харчових

підприємств на організацію своєї виробничо-збутової діяльності на принципах маркетингу повинен супроводжуватися зміною структури управління, характеру роботи, стилю мислення менеджерів підприємства.

Таблиця 1

Рівні стратегічного планування маркетингу харчових підприємств

Рівні	Заходи
I. Стратегічне планування на рівні організації	аналізуються бізнесові напрями діяльності підприємства, здійснюється портфельний аналіз, планується маркетингова діяльність по підприємству загалом
II. Стратегічне планування на бізнес-рівні	планується маркетинг окремого товару на основі аналізу ситуації на ринку даного товару
III. Стратегічне планування на функціональному рівні	дослідження й планування окремих функцій маркетингу, рекламної кампанії, асортиментів, каналів збуту, цінових стратегій

У цей час комплексне впровадження системи маркетингу в діяльність підприємств стримують наступні фактори:

- неплатоспроможність деяких підприємств і проблеми неплатежів;
- низька конкурентоспроможність продукції й відсутність фінансових, матеріальних й інших ресурсів;
- активний розвиток посередницьких і комерційних структур;
- нерозвиненість ринкового менталітету керівників і відсутність фахівців-професіоналів з маркетингу.

У сучасній ситуації саме процес просування й реалізації харчової продукції, вибір його схем і технологій багато в чому визначає ефективність і конкурентоспроможність харчових підприємств.

Для вирішення завдання зміцнення конкурентних позицій харчових підприємств на ринку можуть бути реалізовані стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств на ринку і які передбачають: розширення наявного ринку, розвиток ринку, продуктові інновації або диверсифікованість виробництва.

Вдосконалювати процес просування товарів харчовими підприємствами на ринки збуту можливо при використанні нижчезазначених маркетингових технологій.

1. Прямий збут (директ-маркетинг), за допомогою якого здійснюється персональна взаємодія виробника й кінцевого споживача для харчових підприємств, прийнятний при взаємодії з ринками підприємств, посередників, торговельних фірм. Для реального поліпшення позицій харчового підприємства на ринку воно повинне мати відповідну стратегію.

2. Ефективна рекламна подача необхідна при скороченні попиту й при проведенні протекціоністської політики.

3. Стимулювання збуту прийнятно на тлі падіння попиту й у разі необхідності розширення асортиментів і диверсифікованості виробництва.

4. Паблік рилейшнз (встановлення суспільних зв'язків з місцевим населенням, інвесторами, державними установами, ЗМІ) необхідний для формування іміджу продукції харчового підприємства.

Досвід діяльності служб маркетингу багатьох харчових підприємств показує, що вони зайняті здебільшого проблемами виживання й тому орієнтовані на свої виробничі можливості й при цьому не завжди враховують зміни та динаміку розвитку сучасного ринку харчових товарів.

Загальним для всіх харчових підприємств недоліком є те, що створені служби маркетингу не виконують весь комплекс маркетингових функцій, не взаємопов'язані з іншими підрозділами підприємств. Тому при створенні служб маркетингу необхідно переглянути функції всіх діючих підрозділів, і до маркетингу потрібно поставитись як до глобальної функції управління. З активізацією діяльності харчових підприємств перехідний варіант маркетингових підсистем повинен перерости в повну модель інтегрованого маркетингу. На великих підприємствах необхідно створити повномасштабні структури управління маркетингом, які б виконували весь комплекс маркетингових функцій.

Загалом ефективна політика просування продукції харчових підприємств може здійснюватися за умови, якщо одночасно з виробником у доставці товарів споживачам й у зміні власності на них особисту участь беруть й

інші підприємницькі структури (посередники, рекламні агенти, страхові компанії та ін.).

Висновки та перспективи подальших розвідок. Отже, можемо констатувати, що маркетинг харчових продуктів визначається такими особливостями, як використання як сировини сільськогосподарської продукції, переплетенням природних й економічних процесів, розбіжністю робочого періоду в сільському господарстві й періоду виробництва, а також сезонністю виробництва та споживання продуктів. Базисом процесу управління маркетингом є стратегічне планування. Саме завдяки йому підтримуються всі

необхідні пропорції, забезпечується узгоджена спрямованість функціонування всіх ланок господарської системи суспільства. Технологіями удосконалення процесу просування товарів харчовими підприємствами на ринки збуту є прямий збут (директ-маркетинг), ефективна рекламна подача, стимулювання збуту, паблік рилейшнз. Досвід маркетингових служб багатьох харчових підприємств дає змогу говорити про необхідність акценту на перегляді функції всіх операційних підрозділів зі ставленням до маркетингу як до глобальної функції управління.

Література.

1. Буднікевич І., Крупенна І., Черданцева І. Особливості маркетингового планування в різних маркетингових концепціях та сферах застосування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2015. Вип. 39. Частина 2. С. 216-223.
2. Железняк О.О., Кузьменко О.С. Чинники впливу на динаміку збуту товарів в умовах недосконалої конкуренції. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (112). С. 38-46.
3. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. *Наукові записки. Серія: Економіка*. 2013. Випуск 23. С. 51-54.
4. Писаренко В.В., Запорожченко Т.Г. Планування використання маркетингового інструментарію на ринку продовольства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 45-52.
5. Єрошкін О.О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2009. 382 с.
6. Єрмоменко В.В. Маркетинговий підхід в управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 48-52.
7. Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К. Типові напрями організаційно-економічних, управлінських і маркетингових трансформацій під час проєктування інноваційних змін. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 13-21.
8. Поліньок Г.В., Липіліна В.І. Значення маркетингу в удосконаленні діяльності молокопереробних підприємств. *Продуктивність агропромислового виробництва*. 2009. № 12. С. 77-86.
9. Верескун М.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: монографія. М.: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2012. 280 с.
10. Єраркін О.О. Проблеми сучасного маркетингу: необхідність розробки нової парадигми. *Економіка і держава*. 2008. №8. С. 30-33.
11. Блакита Г.В. Систематизація об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств. *Вісник запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 5-9.
12. Наумов О.Б., Воронжак П.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. Випуск 1. С. 77-84.
13. Lagodiienko V., Lagodiienko N. Empirical analysis of the effectiveness of the free trade area between the EU and Ukraine for the agricultural market. *TEM Journal*. 2019. Vol. 8(3), P. 915-920. DOI: 10.18421/TEM83-32, <https://dx.doi.org/10.18421/TEM83-32>.
14. Lagodiienko V., Karyu O., Ohienko M., Kalamani O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8. No. 3. P. 5220-5225.

References.

1. Budnikovich, I., Krupenna, I., Cherdantseva, I. (2015). «Peculiarities of marketing planning in various marketing concepts and areas of application». *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. vol. 39. part 2, pp. 216-223.
2. Zhelezniak, O.O., Kuz'menko, O.S. (2010). «Factors influencing the dynamics of sales of goods in conditions of imperfect competition». *Aktual'ni problemy ekonomiky*. no. 11 (112), pp. 38-46.

3. *Kosianchuk, T.F.* (2013). «Diagnostics of the competitive potential of the enterprise». *Naukovi zapysky. Seriya: Ekonomika*. no. 23, pp. 51-54.
4. *Pysarenko, V.V., Zaporozhchenko, T.H.* (2013). «Planning the use of marketing tools in the food market». *Naukovi pratsi Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Seriya: Ekonomichni nauky*. vol. 1 (6), pp. 45-52.
5. *Yeroshkin, O.O.* (2009). *Marketynh v APK Ukrainy v umovakh hlobalizatsii*. [Marketing in the agricultural industry of Ukraine in the conditions of globalization]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. *Yer'omenko, V.V.* (2008). «Marketing approach in enterprise management». *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. no. 2, pp. 48-52.
7. *Dajnovs'kyj, Yu.A., Hlinenko, L.K.* (2010). «Typical directions of organizational, economic, managerial and marketing transformations during the design of innovative changes». *Marketynh i menedzhment innovatsij*. no. 2, pp. 13-21.
8. *Polin'ok, H.V., Lypilina, V.I.* (2009). «The importance of marketing in improving the activities of milk processing enterprises». *Produktyvnist' ahropromyslovoho vyrobnytstva*. no. 12, pp. 77-86.
9. *Vereskun, M.V.* (2012). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpryiemstv*. [Management of competitiveness of industrial enterprises]. DVNZ «Pryazovs'kyj derzhavnyj tekhnichnyj universytet». Mariupol. Uksine.
10. *Yerarkin, O.O.* (2008). «Problems of modern marketing: the need to develop a new paradigm». *Ekonomika i derzhava*. no. 8, pp. 30-33.
11. *Blakyyta, H.V.* (2010) «Systematization of objects of diagnosis of strategic possibilities of financial development of trade enterprises». *Visnyk zaporiz'koho natsional'noho universytetu*. no. 4 (8), pp. 5-9.
12. *Naumov, O.B., Voronzhak, P.V.* (2017). «Strategic planning of marketing activities of an agricultural enterprise». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*. vol. 2 (1), pp. 77-84.
13. *Lagodiienko, V., Lagodiienko, N.* (2019). «Empirical analysis of the effectiveness of the free trade area between the EU and Ukraine for the agricultural market». *TEM Journal*. vol. 8(3), pp. 915-920. DOI: 10.18421/TEM83-32, <https://dx.doi.org/10.18421/TEM83-32>.
14. *Lagodiienko, V., Karyu, O., Ohiienko, M., Kalaman, O., Lovi, I., Herasimchuk, T.* (2019). «Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management». *International Journal of Recent Technology and Engineering*. vol. 8, no. 3, pp. 5220-5225. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>.

Abstract.

Lagodiienko V., Basuyrkina N., Savchenko T. Strategy, and mechanisms of promoting goods in the marketing system of agricultural enterprises.

The article considers the problems of forming and implementing an adaptive strategy for the promotion of goods of food enterprises to sales markets. The conceptual basis of strategic marketing management of a food enterprise is formulated. This concept is based on the following provisions: consumer desires do not always coincide with their long-term interests, as well as with the interests of society in general; consumers prefer businesses that show sincere concern for their satisfaction and the well-being of the community; the critical task of the organization is to adapt to target markets to ensure satisfaction, as well as individual and collective well-being to attract and retain customers. It was determined that the peculiarities of marketing of food enterprises are primarily determined by the fact that they use agricultural products as raw materials; interweaving of natural and economic processes; the discrepancy between the working period in agriculture and the production period; seasonality of production and consumption of products. It has been established that the fundamental basis of the marketing management process is strategic planning. Due to that, all the necessary proportions are maintained, and the coordinated direction of the functioning of all links of society's economic system is ensured. The algorithm for forming a product promotion strategy and ensuring the competitiveness of a food enterprise on the market has been developed. Approaches to improving the promotion process of goods by food enterprises to sales markets using such technologies as direct sales (direct marketing), effective advertising, sales promotion, and public relations are substantiated. The experience of the marketing services of many food enterprises is summarized with an emphasis on reviewing the function of all operating units with an attitude towards marketing as a global management function.

Keywords: food industry; food marketing; strategic marketing management; product promotion; socially oriented marketing.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Лagodієнко В. В., Басуркіна Н. Й., Савченко Т. В. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу агропродовольчих підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2, С. 59-64.

Lagodiienko V., Basuyrkina N., Savchenko T. Strategy, and mechanisms of promoting goods in the marketing system of agricultural enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 59-64.

GRES Georgiy, PhD Student of Management and Business Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, <https://orcid.org/0000-0002-4456-8250>

FLEXIBLE ORGANIZATIONAL STRUCTURES: THE ESSENCE, VARIABLES AND FACTORS OF PERFORMANCE

Gres G. Flexible organizational structures: the essence, variables and factors of performance.

The article aims to clarify the essence of flexible organizational structure, the variables (dimensions) distinguishing the flexibility and rigidity of a structure, and the impact of structure flexibility on enterprise performance. The need for a clear definition of flexible organizational structure and the confusion between flexible and organic structures makes conducting research in this field essential. Various reports of flexible organizational structure are presented in the article, each highlighting different aspects of flexibility. Some definitions focus on temporary units and specific tasks, while others encompass broader characteristics such as flat hierarchy, decentralization, and adaptability. An empirical research study is conducted through interviews with top managers of Ukrainian and foreign enterprises to clarify the essence of flexible organizational structure. The research identifies critical characteristics (variables) of flexible structures, including low hierarchy, low complexity, substantial decentralization, and low degree of formalization. The study finds that flexible structures positively correlate with flexible business processes and better adaptability to VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) external environments, as seen during the pandemic. Thus, the article defines flexible organizational structures as flat, simple, decentralized structures with a low level of formalization, enabling flexibility of the enterprise's business processes and allowing better adoption to VUCA external environment. Regarding performance, the research indicates that enterprises with flexible structures did not consistently demonstrate better overall performance than rigid structures. However, certain flexible structures were associated with higher performance in specific areas, such as overall efficiency, profitability, growth, and customer satisfaction.

Keywords: organizational structure, flexible organizational structure, factors of enterprise performance, key performance indicators, adaptation to external environment, determinants of organizational structure, variables of organizational structure, organizational structure profile, of organizational structure, variables of organizational structure, organizational structure profile.

Formulation of the problem. Today it's difficult to underestimate the role of organizational structure for enterprises. A transparent model of the organizational structure will make it possible to quickly identify the interaction problems between the control and control subsystems, see how operational processes are arranged, and assess their strengths and weaknesses. An ill-conceived organizational structure can significantly increase the duration of decision-making and working processes, cause excessive bureaucratization, non-optimal work distribution, etc. A properly built, well-established, and well-thought-out organizational structure guarantees stable and dynamic business development and full-fledged functioning of the enterprise.

But the ever-changing environment only allows enterprises to keep the once-developed structure for a while, even if it was perfect at some period. Thus, an increase in the pace of environmental changes must lead to increased organizational structure flexibility. But even this simple idea hasn't got the entire support in the academic world: while most scholars prove that structure flexibility must be used to respond to turbulent environments [1; 2; 3; 4; 5], some researchers strongly question this statement [6]. Moreover,

while theoretical researches often advocate complex organizational structures, companies practice simpler forms of construction [7, p. 318].

Another problematic aspect is that the essence of the flexible organizational structure needs to be clearly defined, and many scholars make no difference between flexible and organic types of organizational structure [8]. The essence of the flexible organizational structure still needs to be clarified: many scholars defined this term, but those definitions focus on different aspects of flexible organizational structures, confusing which aspects are distinguishing from the term discussed.

Thus, it is necessary to clarify the essence of flexible organizational structure, the variables (dimensions) distinguishing the flexibility and rigidity of a structure, and the impact of structure flexibility on enterprise performance.

Analysis of recent research and publications. First, to clarify the essence of flexible organizational structure, it is necessary to analyze the existing definitions of this term. Stachova K. and Stacho Z. [2, p. 245] state that flexible organizational structure is "characterized by the creation of temporary units (teams) within a basic departmental structure to solve a challenging task, important for the organization and limited by

the time". While providing a clear understanding of the purpose of flexible structures: to address specific tasks and challenges, this definition may lack a broader perspective on the overall organization's adaptability and long-term effectiveness, and the focus on temporary units might not address the need for flexibility in other areas of the organization.

Pawłowski E. [9, p. 2332] provides a much broader definition of flexible organizational structure based on five dimensions, defining it as "an extremely flat organization, free of the official hierarchy, based on horizontal coordination relationships and variable hierarchy of goals, blended into external economic networks, completely decentralized, based on the wide specialization of employees, and shallow level of standardization and formalization". As we can see, this definition encompasses a broad range of characteristics that promote adaptability and responsiveness.

Tyulkova N. defines the term analyzed as a "structure in which business processes are no longer stable, and functions of workers mix" [10]. The researcher acknowledges the importance of dynamic and evolving business processes.

Kasak D. T. [11] claims it is "a system that can adapt and adjust to meet the needs of individuals or groups within an organization". This definition emphasizes meeting the needs of individuals and groups, fostering a people-centric approach while lacking specific details on the structural aspects required for such adaptability. Moreover, focusing on individual and group needs might neglect overall organizational objectives.

Van der Weerd N. P., Volberda H. W., Verwaal E., Stienstra M. [12, p. 110-111] while discussing the issue of organizational structure and structural flexibility, emphasize the need for coordination between different parts of the organization and thus widely define organic structures as those "characterized by a basic organization form that can deal with increased coordination needs between interfacing units, a rudimentary performance-oriented planning and control system that allows for ambiguous information and necessary experimentation and intuition, and limited process regulation. Such organic structures accommodate efficient managerial processing of information and facilitate adaptation of organizational structures and processes, which increases the potential for structural flexibility".

J. Miles [7, p. 315] highlights the importance of networks and knowledge-sharing in

fostering flexibility and defines organic structures as "fluid, dynamic networks in which many people share task, knowledge and information". Donohoe A. [13] claims, "flexible structure is an informal type of organizational structure that puts less emphasis on departmentalization and a strong chain of command than a traditional bureaucratic structure. Instead, this structure allows lower-level workers to make decisions as much as possible and emphasizes the ability to adapt quickly to changing business needs and allow growth".

Rapoport V. states that a flexible organizational structure allows a management system to adapt effectively to varying goals and environments while maintaining stability [14]. This definition balances adaptability with the need for peace in achieving organizational goals.

Adaptive (flexible, organic) organizational structures are characterized by the absence of bureaucratic regulation of the activities of management bodies, the lack of a detailed division of labor by types of work, the blurring of management levels and their small number, the flexibility of the management structure, the decentralization of decision-making, the individual responsibility of each employee for the overall performance results [15].

Thus, the various definitions of flexible organizational structures have strengths and weaknesses. Some focus on specific aspects like temporary units or flat hierarchies, while others encompass a broader range of characteristics like adaptability and decentralization. Emphasizing adaptability while maintaining stability is a common theme in many definitions. The advantages of these definitions lie in their recognition of the importance of adaptability, employee empowerment, and cross-functional collaboration. On the other hand, some reports lack specificity or neglect certain organizational aspects, such as standardization or clear reporting lines.

Flexible organizational structure is considered the basis for innovative operations in organizations. However, many organizations rely on individuals rather than specialized teams to handle new and demanding projects, which can hinder the creation of an innovative environment. Organizational flexibility, the ability to respond to changing conditions and new situations, is crucial for creating a creative environment. Research suggests that only a smaller portion of analyzed organizations have organizational structures that fulfill flexibility characteristics, such as adapting to changing conditions and delegating

operational decisions to line managers. The level of flexibility in organizational structures also varies across different functional areas of the enterprise, such as marketing and sales, research and development, operational activity, and administration. A comprehensive understanding of flexible organizational structures should incorporate decentralization, adaptability, coordination, and employee empowerment while considering the challenges of maintaining stability and clear accountability.

The empirical research was conducted to formulate the final definition of flexible organizational structure, and its results will be discussed below.

Another problem is that despite many scholars believing flexibility of organizational structure is the inevitable condition of the enterprise survival and high performance [2; 3; 7; 9; 12], others state that "excessive changeability of the structure makes the management system unstable and leads to less effective organizational behavior" [14] and "too much flexibility could degenerate into dysfunctional behavior" [16, p. 577]. Thus, the second task of the empirical research discussed in this paper is to define if flexible organizational structures fit the contemporary environment of enterprises' activity, securing high performance. Today's external business environment can be characterized as extremely VUCA (standing for volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) [17], especially in recent years. Thus, in 2022 Collins dictionary defined "Permacrisis" as a Word of a Year, explaining its meaning as "an extended period of instability and insecurity". Indeed, having just been restored after the severe pandemic, the global economy faced a new crisis long enough, caused by the war in Ukraine. These significant changes can impact the performance of enterprises with different organizational structures.

The purpose of the article is to clarify the essence of flexible organizational structure, the variables (dimensions) distinguishing flexibility and rigidity of a structure, and the impact of structure flexibility on enterprise performance.

Main results of the research. The empirical part of the research is conducted by interviewing top managers of Ukrainian and foreign enterprises. Questionnaires were sent to 150 enterprises; the responses were collected from 102 enterprises, among which 86 were left for analysis.

Sample structure by enterprises' sector, size, and age is provided in fig. 1 - 3, respectively.

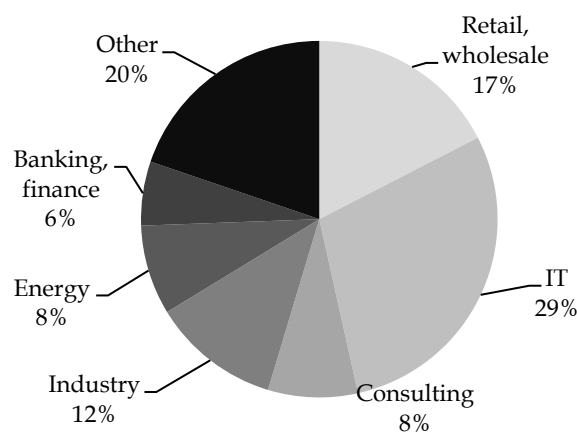


Fig. 1. Sample structure by sector

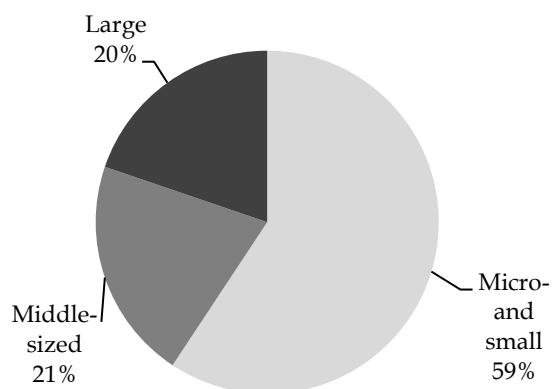


Fig. 2. Sample structure by size

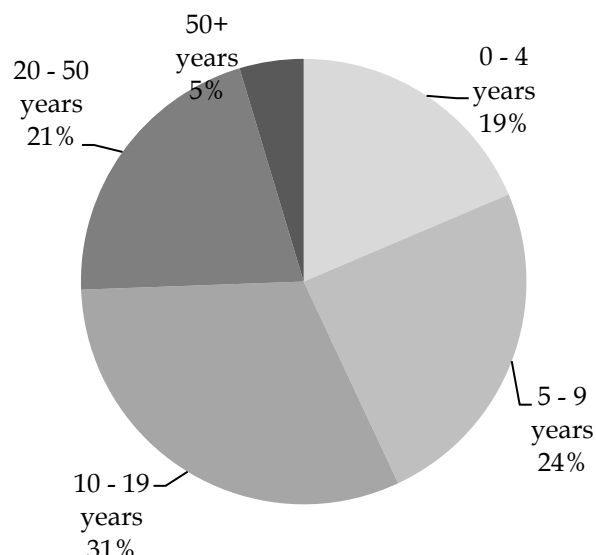


Fig. 3. Sample structure by age

Thus, leading positions in the sample belong to IT, trading, and industrial companies. Micro- and small enterprises comprise almost 60% of the piece, while middle-sized and large enterprises comprise about 20% each. By age, enterprises aged 10–19 years prevail in the model, followed by 5–9 years old and 20–50 years old enterprises.

The questionnaire asked about the type of organizational structure the enterprise has and the parameters (variables) of organizational structure that shape the corporate structure profile of the exact enterprise. Such parameters are formed based on the specialized literature [2; 3; 6; 9; 18; 19; 20; 21] and include, among others: the number of hierarchy levels, the level of business processes specialization, the level of tasks standardization, employees qualification, coordination mechanisms, friendliness of the corporate climate, etc. (43 parameters in total). Then, the correlation coefficients between the level of organizational structure flexibility and parameters (variables) of organizational structure were calculated, and the significance of correlation coefficients (for $p = 0.05$) was estimated. Thus, the organizational structure flexibility has a strong negative correlation with the number of hierarchical levels in the enterprise (correlation coefficient equals -0.46), which means that flexible organizational structures are relatively flat (but not highly flat, as the average number of hierarchical levels is 4).

Another finding is that the organizational structure flexibility has a strong positive correlation with the flexibility of operations (correlation coefficient equals 0.40). Thus, flexible business processes can be considered a structure flexibility driver, as stated in our work [22].

The level of organizational structure flexibility has a robust negative correlation with such variables as:

the workload of top management (correlation coefficient equals -0.25);

organizational structure complexity (correlation coefficient equals -0.35);

the level of organizational structure formalization (correlation coefficient equals -0.24);

the need for coordination (correlation coefficient equals -0.29).

The first and the last variables mentioned are instead consequences of the use of a flexible organizational structure in the company, while the other two are parameters of the structure, making it flexible. Simultaneously, decreasing the workload of top management can mean decentralization immanent for flexible structures.

It was asked how well the company has adapted to the pandemic to analyze how well it can adapt to the VUCA environment in the questionnaire, as it can be considered a perfect manifestation of the environmental VUCA [23]. Again, enterprises with flexible structures have

shown better adaptation (correlation coefficient equals 0.25).

Thus, taking into account the results of the empirical research, the definition of the flexible organizational structure can be specified: flexible organizational structure is a flat, simple, decentralized structure with a low level of formalization, which enables flexibility of the enterprise's business processes and allows better adapt to VUCA external environment.

Another task was to understand if enterprises with flexible structures perform better. The following aspects of performance were considered to resolve this task [24; 25; 26]:

overall efficiency;

competitiveness;

profitability;

growth;

cost-effectiveness;

innovativeness;

customer satisfaction.

In general, enterprises with flexible organizational structures did not perform better by any of the critical performance indicators mentioned. But there is evidence that some types of structures can be associated with higher performance compared to others. Thus, divisional structures, holacracies, process, and network structures are better than others by overall efficiency; process and flat structures – by competitiveness; network, divisional, and project structures – by profitability; process, network, and team-based – by growth, etc. At the same time, the hierarchical structure is among the best by profitability and customer satisfaction level, functional – by profitability and cost-effectiveness, etc.

Conclusion. The research defined the key characteristics (variables) of flexible organizational structure: low hierarchy, low complexity, decentralization, and low formalization. The primary outcomes for companies with flexible organizational structures are high adaptability to the VUCA environment (a reasonable manifestation of which is pandemic) and flexible business processes. Thus, a flexible organizational structure can be defined as flat, simple, decentralized structure with a low level of formalization, which enables flexibility of the enterprise's business processes and allows better adoption to VUCA external environment. At the same time, there is no clear evidence that flexible organizational structures, in general, are more efficient than rigid ones.

Further research in this field should be aimed at analyzing the characteristics and performance of enterprises with exact types of

organizational structure and developing the approach to choosing and forming the most appropriate type of organizational structure.

Література.

1. *Burns T., Stalker G.* The Management of Innovation. London: Tavistock. 1961. 269 p.
2. *Stachová K., Stacho Z.* Level of Focus of Organizations Operating in Slovakia on Flexible Organizational Structure. *International Review of Management and Marketing*. 2017. Vol 7. Issue 1. P. 245–250.
3. *Pennings J. M.* Structural contingency theory: A multivariate test. *Organization Studies*. 1987. Issue 8(3). P. 223–241.
4. *Daft R. L.* Organization Theory and Design. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. 2012. 688 p.
5. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. *Pagell M., Krause D.* Re-exploring the Relationship Between Flexibility and the External Environment. *Journal of Operations Management*. 2004. Issue 21. P. 629–649.
7. *Miles J. A.* Management and organization theory. NY: Jossey-Bass. 2012. 467 (XI) p.
8. *Kotlyk A., Gres G.* Does flexible, agile, adaptive and organic organizational structure mean the same? *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції* (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року). Дніпр: Середняк Т. К. 2021. 339 с. С. 13–14.
9. *Pawlowski E.* Flexibility of Organizational Structure in a Context of Organizational Innovations and Modern Concepts of Enterprise Management. *Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation*. 2016. P. 2331–2337.
10. *Tyulkova N.* A Flexible Organizational Structure as a way of Knowledge Management in SMEs. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. 2014, p. 549–557.
11. *Kasak D. T.* Flexible Organizational Structures: This we believe and now we must act. *Middle School Journal*. 1998. Vol. 29, No. 5. P. 56–59.
12. *Van der Weerd N. P., Volberda H. W., Verwaal E., Stienstra M.* Organizing for Flexibility: Addressing Dynamic Capabilities and Organization Design. In: *Bøllingtoft A., Donaldson L., Huber G., Håkansson D., Snow C.* (eds) *Collaborative Communities of Firms. Information and Organization Design Series*. 2012. Vol 9. New York: Springer. P. 105–125.
13. *Donohoe A.* Flexible Organizational Structure. BizFluent. URL: <https://bizfluent.com/facts-6951648-flexible-organizational-structure.html>.
14. *Rapoport V.* Constancy and change: Flexible organization structures. *Systems practice*. 1989. Vol. 2(4). P. 433–450.
15. Гнучкі і адаптивні організаційні структури. URL: <http://um.co.ua/13/13-8/13-81332.html>.
16. Handbook of organizational theory and management: the philosophical approach. *Thomas D. Lynch, Peter Cruise.* (Ed.) 2nd ed. Boca Raton: Taylor & Francis Group. 2006. 857 (XLIX) p.
17. *Kotlyk A. V., Jamal Y.* Methodical approach to analysis of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of the external environment. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 65–69.
18. *Gholam A. A., Maryam M., Aghdas N.* Organizational Structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2016. Vol. 230. P. 455–462.
19. *Phillips F., Tuladhar S.* Measuring Organizational Flexibility. *Technological Forecasting and Social Change*. 2000. Vol. 64. P. 23–38.
20. *Saeed A. Rafique Z.* The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study. *Information and Knowledge Management*. 2014. Vol. 4. pp. 109–126.
21. *Kortmann S.* The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: a comparison between manufacturing and service firms. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2012. 167 (XV) p.
22. *Kotlyk A. V., Gres G. O.* Securing business flexibility in conditions of war in Ukraine. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. P. 20–24.
23. *Watkins M. D., Yaziji M.* COVID-19: People and organizations under pressure. *International Institute for Management Development*. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/COVID-19-under-pressure>.
24. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, no. 1. P. 71–79.
25. *Малярець Л. М., Штеревея А. В.* Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.

26. Kollberg B., Elg M. H. The practice of the Balanced Scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2011. Vol. 60(5). P. 427–445.

References.

1. Burns, T. and Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock. London.
2. Stachová, K., Stacho, Z. (2017). Level of Focus of Organizations Operating in Slovakia on Flexible Organizational Structure. *International Review of Management and Marketing*. Vol 7. Issue 1, pp. 245–250.
3. Pennings, J. M. (1987). Structural contingency theory: A multivariate test. *Organization Studies*. 8(3), pp. 223–241.
4. Daft, R. L. (2012). *Organization Theory and Design*. 11th edition. South-Western Cengage Learning. Mason.
5. Shershynova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia*. [Strategic management. Textbook]. 2nd ed. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. Pagell, M., Krause, D. (2004). Re-exploring the Relationship Between Flexibility and the External Environment. *Journal of Operations Management*. Issue 21, pp. 629–649.
7. Miles, J. A. (2012) *Management and organization theory*. Jossey-Bass. 467 (XI) p. NY.
8. Kotlyk, A., Gres, G. (2021). Does flexible, agile, adaptive and organic organizational structure mean the same? *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka : materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* (m. Kharkiv – m. Torun, 16 kvitnia 2021 roku). Dnepr: Seredniak T. K., pp. 13–14.
9. Pawlowski, E. (2016). Flexibility of Organizational Structure in a Context of Organizational Innovations and Modern Concepts of Enterprise Management. *Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation*, pp. 2331–2337.
10. Tyulkova, N. (2014). A Flexible Organizational Structure as a way of Knowledge Management in SMEs. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, pp. 549–557.
11. Kasak, D. T. (1998). Flexible Organizational Structures: This we believe and now we must act. *Middle School Journal*. Vol. 29, No. 5, pp. 56–59.
12. Van der Weerd, N. P., Volberda, H. W., Verwa, E., Stienstra, M. (2012). Organizing for Flexibility: Addressing Dynamic Capabilities and Organization Design. In: Bøllingtoft A., Donaldson L., Huber G., Håkonsson D., Snow C. (eds) *Collaborative Communities of Firms. Information and Organization Design Series*. Vol 9. New York: Springer, pp. 105–125.
13. Donohoe, A. Flexible Organizational Structure. *BizFluent*. Available at: <https://bizfluent.com/facts-6951648-flexible-organizational-structure.html>.
14. Rapoport, V. (1989). Constancy and change: Flexible organization structures. *Systems practice*. Vol. 2(4), pp. 433–450.
15. Hnuchki i adaptivni orhanizatsiini struktury. Available at: <http://um.co.ua/13/13-8/13-81332.html>.
16. Handbook of organizational theory and management: the philosophical approach (2006). Thomas D. Lynch, Peter Cruise. (ed.). 2nd ed. Boca Raton: Taylor & Francis Group. 857 (XLIX) p.
17. Kotlyk, A. V., Jamal, Y. (2018). «Methodical approach to analysis of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of the external environment». *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. Issue 4, pp. 65–69.
18. Gholam, A. A., Maryam, M., Aghdas, N. (2016) Organizational Structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 230, pp. 455–462.
19. Phillips, F., Tuladhar, S. (2000). Measuring Organizational Flexibility. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 64, pp. 23–38.
20. Saeed, A. Rafique, Z. (2014). The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study. *Information and Knowledge Management*. Vol. 4, pp. 109–126.
21. Kortmann, S. (2012). The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: a comparison between manufacturing and service firms. Wiesbaden: Gabler Verlag. 167 (XV) p.
22. Kotlyk, A. V., Gres, G. O. (2022) Securing business flexibility in conditions of war in Ukraine. *Modeling the development of the economic systems*. Issue 3. pp. 20–24.
23. Watkins, M. D., Yaziji, M. COVID-19: People and organizations under pressure. Available at: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/COVID-19-under-pressure>.
24. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70, pp. 71–79.
25. Maliarets, L. M., Shtereveria, A. V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi diialnosti pidpriemstva*. [A balanced system of indicators in the assessment of enterprise activity]. Vyd. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.

26. Kollberg, B., Elg, M. H. (2011). The practice of the Balanced Scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 60(5), pp. 427–445.

Анотація.

Гресь Г. О. Гнучкі організаційні структури: сутність, змінні та фактори ефективності.

Метою статті є уточнення сутності гнучкої організаційної структури, змінних (вимірів), що відрізняють гнучку організаційну структуру від жорсткої, і впливу гнучкості структури на ефективність діяльності підприємства. Відсутність чіткого визначення гнучкої організаційної структури та плутанина між гнучкою та органічною структурами робить важливим проведення дослідження у цій галузі. У статті розглянуто численні визначення гнучкої організаційної структури, кожне з яких підкреслює різні аспекти гнучкості. Деякі визначення зосереджуються на тимчасових підрозділах і конкретних завданнях, тоді як інші охоплюють ширші характеристики, такі як плоска ієрархія, децентралізація та адаптивність. Для уточнення сутності гнучкої організаційної структури проведено емпіричне дослідження шляхом інтерв'ювання топ-менеджерів українських та іноземних підприємств. Дослідження визначило основні параметри (змінні) гнучких структур, включаючи «плоску» ієрархію, низький рівень складності, високий рівень децентралізації та низький ступінь формалізації. Дослідження виявило, що гнучкі структури мають сильну позитивну кореляцію з гнучкістю бізнес-процесів підприємства та кращою адаптованістю до зовнішнього середовища, яке можна визначити як VUCA (мінливе, невизначене, складне й неоднозначне), що проявилось, наприклад, під час пандемії COVID-2019. Таким чином, у статті визначено гнучку організаційну структуру як плоску, просту, децентралізовану структуру з низьким ступенем формалізації, яка забезпечує гнучкість бізнес-процесів підприємства та дозволяє краще адаптуватися до зовнішнього мінливого, невизначеного, складного й неоднозначного середовища. Щодо ефективності діяльності підприємства, то дослідження показує, що підприємства з гнучкими структурами не завжди демонстрували кращі результати, порівняно з підприємствами з жорсткими структурами. Проте певні типи гнучких структур асоціювалися з вищою ефективністю в певних сферах, таких як загальна ефективність, прибутковість, зростання та задоволеність клієнтів.

Ключові слова: організаційна структура, гнучка організаційна структура, фактори ефективності діяльності підприємства, основні показники ефективності, адаптація до зовнішнього середовища, детермінанти організаційної структури, змінні організаційної структури, профіль організаційної структури.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Gres G. Flexible organizational structures: the essence, variables and factors of performance. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 65-71.

Гресь Г. О. Гнучкі організаційні структури: сутність, змінні та фактори ефективності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2, С. 65-71.

УДК: 005.73:339.137.2; JEL classification: M14; M16
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-12>

SHYMANOVSKA-DIANYCH Ludmyla, Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Chief of Management Department, Poltava University of Economics and Trade,
<https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A KEY FACTOR IN ENSURING THE MAIN COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Shymanovska-Dianyach L. Development of organizational culture as a key factor in ensuring the main company's competitive advantage.

A significant number of scientific works by foreign and domestic scientists are devoted to studying the problems of the development of the company's organizational culture and the search for ways to transform the company's organizational culture in the conditions of globalization. An essential factor in increasing the competitiveness of a modern company, on the one hand, and one of the strategic resources of the company's development is precisely its organizational culture. In current economic science, the study of the essence of the concept of corporate culture, its components, mechanisms of formation, and development of the company's organizational culture occupies a leading place in both theoretical and practical aspects of the activities of modern companies. This study aims to identify and analyze the features and components of the development of the company's organizational culture. Organizational culture has a relatively significant influence on employees and the entire company's activities. Corporate culture allows you to develop and maintain a stable social and psychological climate in the team. It ensures the strength and development of the organization, including the development of personnel competencies. Developing organizational culture is an essential process of every company's activity. It is this factor that will depend on the efficiency of the enterprise in the future. A high degree of compatibility with the organization's strategy and culture is an essential factor in the organization's competitiveness, success, and development. The sequence of developing the

company's organizational culture was proposed, which included four stages. The first stage is the organization of work on developing the company's corporate culture. The second stage is planning the development of organizational culture. The third stage is administrative and regulatory support for developing the company's organizational culture. In addition, the fourth stage is the implementation of measures to establish the company's corporate culture.

Keywords: organizational culture, development of organizational culture, stages of development of organizational culture, main competitive advantages of the company.

Formulation of the problem. The three most important factors in adapting modern companies to new business conditions were identified in the study conducted by the consulting company Deloitte 2021 [1] during the pandemic 2021-2022. The top three factors included organizational culture, leadership behaviors, and personal relationships. These factors must work together for an organization to assemble effective teams in a new environment. These factors must work together to create effective teams in a new environment. But, at the same time, 45% of respondents worldwide and 53% in Ukraine chose the organizational culture. However, only 28% of those surveyed believe they understand their organizational culture well, and 19% have the "right culture".

Researchers note [1] that the company's employees should feel that their point of view is valued and respected. Organizational culture should encourage each employee to share their opinions and be consistent with the team and organization's goals. At the same time, employees need precise mechanisms, such as incentives and feedback from colleagues and managers. Therefore, modern companies should develop an organizational culture in this direction.

Experts of another consulting company, McKinsey & Company [2], also argue that one of the main obstacles to a business's functioning is the organizational culture's imperfection due to a misunderstanding by the management of the need for its further development. They even present on their website research results from J. Heskett.

Scientist [3] proves that an influential organizational culture is a crucial factor in ensuring the main competitive advantage in the company, as it provides a higher level of involvement and loyalty of staff and customers, which leads to higher profits. Many companies that are business leaders know this but need to pay more attention to improving the culture of their organizations. They are discouraged by the erroneous belief that the leader's tenure and the organization's attention span should be longer for meaningful change.

J. Heskett [3] demonstrates that an influential culture provides the trust that makes any

change easier to manage. Studying leading companies worldwide, scientist details how organizational culture makes employees more loyal, productive, and creative.

An essential factor in increasing the competitiveness of a modern company, on the one hand, and one of the strategic resources for developing a company, is precisely its organizational culture. In current economic science, the study of the essence of the concept of organizational culture, its components, and mechanisms for the formation and development of the corporate culture of the company occupies a leading place in both the theoretical and practical aspects of the activities of modern companies.

Analysis of recent research and publications. Over the past decades, foreign and domestic scientists have paid great attention to the substantiation of conceptual provisions and scientific and methodological approaches to improving the management of the development of the organizational culture of companies. A significant number of scientific works by foreign and domestic scientists have been devoted to the study of the problems of the development of the company's organizational culture and the search for ways to transform the company's organizational culture in the context of globalization. Thus, studies of the problems of formation and development of the corporate culture of the company are presented in the works of such scientists as D. Acker, O. Arefieva, J. Heskett, O. Kharchishina, V. Gevko, G. Zakharchin, T. Lepyko, G. Monastyrsky, V. Nikiforenko, E. Schein and others. Therefore, scientists [4-6] studied the evolution of development and the essence of the company's organizational culture and determined its features. The works of these researchers [7; 8] substantiate the mechanisms for managing the development of the organizational culture of enterprises in a changing environment.

The purpose of the article. However, despite numerous studies and publications devoted to the problem of the formation and development of organizational culture in the context of globalization, several theoretical and applied issues related to the peculiarities of the building and development of a company's corporate

culture require further research. Therefore, the purpose of this study is to identify and analyze the features and components of the development of the company's organizational culture.

Main results of the research. Organizational culture is one of the most influential elements of administrative management. It can be attributed to the factors of influence on management since it is based on the ability of managers to communicate correctly with subordinates to determine under which cooperation the work will be most successful: performed individually by each assistant or collectively. Each manager must develop an organizational culture of a company by applying methods of assessing the organizational culture in the team, which include questionnaires, conducting exercises, training, studying instructions or other documents that explain cultural elements, comparing his own corporate culture with other, more perfect ones, and being able to introduce changes promptly, if necessary. The development of organizational culture involves its formation, maintenance, and evolution. Management of corporate culture has a purposeful impact on people's values to change their behavior in favor of the organization's top leadership. Changes in organizational culture depend on the stage at which a company is. When a company is in the growth stage, how implementation mechanisms are manipulated at the same time ways to change the entire culture: control and reward by leaders; roles of leaders as role models; how they allocate resources; how people are selected, promoted and fired; what is the organizational structure and processes for its creation, etc. The method of transformation of a company's organizational culture should be regulated, while the task of managing the development of the system is to find and practically ensure the parameters of the system's state that provide the implementation of the target function.

For effective organizational culture development of the company, the company's management needs to focus on solving the following main tasks [9], which will allow obtaining the maximum level of staff loyalty and involvement:

full encouragement of the process of attracting staff to joint activities for the benefit of the entire company;

strengthening the stability of the system of social relations between the company's personnel;

support for the individual initiative of the company's personnel;

assisting staff in achieving personal success and career growth;

creating an atmosphere of unity between managers and staff of the company;

delegation of responsibility and authority; strengthening team cohesion.

To improve the efficiency of the process of forming an organizational culture, a prerequisite is its coordination with the long-term goals and strategy of a company [10].

Maintaining an organizational culture is a process and a system of management decisions to preserve and consolidate desired values, behaviors, etc. A change in organizational culture is the assimilation of new behavioral norms and, consequently, the creation of new models "deed is a consequence".

Gevko [11] notes that in the process of developing the organizational culture of the company, management should pay attention to the following aspects of personnel management:

selection of potentially loyal personnel, training of personnel in the necessary skills,

delegation of authority and expansion of the sphere of responsibility of the personnel;

development of leadership as a necessary condition in the process of development of organizational culture,

creation of an adequate system for evaluating the performance of personnel and a system of remuneration.

Kharchishina [12] notes that in the process of organizational culture development, the solution to the following problems becomes a key factor:

exclusion from the staff of persons who are carriers of an undesirable value system and are difficult to socialize;

attraction to the work of specialists who, according to their value orientations, can successfully integrate into the existing type of culture;

carrying out active work on the socialization of personnel, first of all, only hired;

development, implementation, and development of parts of the organizational culture necessary for the company.

That is why, for the effective development of the organizational culture of the company, we propose to introduce a set of sequential processes into the personnel policy of the company:

selection of new employees who could share and accept the proclaimed values and

norms of behavior of the organizational culture of this company;

total informing employees about the declared values, codes of conduct, and standards of the company and any changes in them [9];

stimulation and encouragement of employees whose behavior is the norm, model, or normal for other employees;

current management of organizational culture [9].

The mechanism of formation and development of a company's organizational culture involves the selection of stages of its implementation and principles of operation; it is desirable to justify the features at all stages of its life cycle.

O. Kharchishina [12] proposes to consider the process of formation and development of organizational culture; it is advisable to consider it as a complex of three complementary activities:

1) assessment of the current state of organizational culture, its impact on the economic performance of the enterprise, its competitiveness, the impact of organizational culture on the motivation and productivity of staff, the impact of organizational culture on the implementation of organizational changes;

2) formation of a system of measures aimed at changing and improving the existing characteristics of organizational culture;

3) evaluation of the effectiveness of measures to improve the organizational culture.

V. Gevko [11] notes organizational culture is an inertial object of management because achieving the goal – increasing efficiency by bringing the individual's values in line with the company's value system involves not just a superficial impact on the employee's activities.

That is why we propose the following sequence of development of an organizational culture of a company, which is shown in Fig. 1.

In the first stage of the development of the organizational culture, the organization of work on the development of the company's organizational culture is carried out. This stage includes considering all the prerequisites for developing the existing organizational culture. It is based on deciding on the development of corporate culture, studying the experience of foreign and domestic companies, developing tools for developing organizational culture and its elements, formulating a strategy, and developing policies and goals.

The second stage of the development of the organizational culture is the design of organizational culture development. This stage consists

of creating a corporate culture development project by establishing the types of activities, defining processes and sub-processes, distributing rights, responsibilities, and authorities, and determining the executors and responsible persons involved in the company's organizational culture development project.

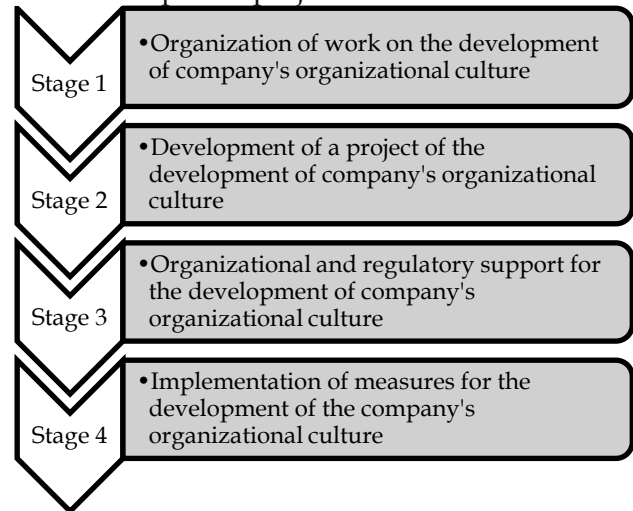


Fig. 1. Sequence of the development of an organizational culture of a company

The third stage of the development of the organizational culture documenting and deciding, includes:

- Defining a set of administrative and regulatory documents consists of determining the composition and structure of documents.
- Approving the schedule for developing papers.
- Forming groups of document developers.

In the fourth stage of the development of the organizational culture, the implementation of measures to develop the company's organizational culture by performing specific tasks is carried out. The introduction of efforts to build corporate culture occurs through forming a management model, considering the requirements of consumers and the influence of environmental factors. These stages of the development sequence of the company's organizational culture depend on the precise organization of the company's work and the implementation of the influence of factors in the internal and external environment of the company. The impact of these factors gives rise to the need to develop organizational culture as a company's response to the influence of the domain.

The conclusions. At the current stage, many foreign enterprises have realized how important such an element as organizational culture is and trying to develop it to the highest

level. Studying the experience of foreign companies, we can conclude that companies characterized by a high level of organizational culture remain effective for many decades and are winners in the competition. This high culture is formed because of working on developing the spirit of the corporation among all levels of people interested in its success. Organizational culture has a significant impact on employees and the company's activities. Corporate culture allows you to develop and maintain a stable socio-psychological climate within the team and ensures the strength and development of the organization, including developing staff competencies. The advantages of influential organizational culture are consistency and consistency of actions of the organization's personnel, their involvement and interest in activities, a high level of organizational achievements, stable internal coordination, interest in mutual activities, and self-

awareness of the participant as part of the overall process. Developing corporate culture is an essential process of movement of each enterprise. On this factor, the efficiency of the company's work activity in the future will depend. Having a high degree of compatibility with an organization's strategy and organizational culture is an essential factor for competitiveness, success, and the development of the organization. It proposed the sequence of development of an organizational culture of a company that included four stages. The first stage is the organization of work on the development of the organizational culture of the company. The second stage is the design of corporate culture development. The third stage is administrative and regulatory support for developing the company's organizational culture. In addition, the fourth stage is the implementation of measures for the development of the corporate culture of the company.

Література.

1. Deloitte. Deloitte 2021 Global human capital trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
2. McKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/>
3. **Heskett J.** Win from Within. Build Organizational Culture for Competitive Advantage. Columbia: Columbia Business School Publishing, 2022. 264 p.
4. **Schein E.H.** Organizational culture and leadership. Wiley & Sons Inc. New York, 2016. 437 p.
5. **Фокіна-Мезенцева К. В.** Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
6. **Отенко І. П., Чепелюк М. І.** Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
7. **Волянська-Савчук Л. В.** Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). С. 50-56.
8. **Дергачова В. В., Федірко Г. А.** Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8.
9. **Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О.** Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 109-117.
10. **Кириченко В.** Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2004. № 2 (4). С. 122-133.
11. **Гевко В. Л.** Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережових структур: позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 6 (46). С. 185-190.
12. **Харчишина О. В.** Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроєкологічного університету*. 2007. № 2. С. 202-208.

References.

1. Deloitte. Deloitte 2021 Global human capital trends. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
2. McKinsey&Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/>
3. **Heskett, J.** (2022). Win from Within. Build Organizational Culture for Competitive Advantage. Columbia Business School Publishing. Columbia.
4. **Schein, E.H.** (2016). Organizational culture and leadership. Wiley & Sons Inc. New York.
5. **Fokina-Mezentseva, K.V.** (2018). *Motyvatsiini osnovy korporatyvnoi kultury v systemi menedzhmentu yakosti pidpriemstva: teoriia, metodolohiia, praktyka*. [Motivational foundations of corporate culture in the enterprise quality management system: theory, methodology, practice]. Vydavnychiy dim «Helvetyka». Kherson. Ukraine.

6. *Otenko, I. P., Chepeliuk, M. I.* (2018). *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekti*. [Corporate culture: international and transformational aspects]. KhNEU im. S. Kuznetsia. Kharkiv. Ukraine.
7. *Volianska-Savchuk, L. V.* (2014). «Transformation of the corporate culture of machine-building enterprises». *Ekonomika: realii chasu*. № 6(16), pp. 50-56.
8. *Derhachova, V. V., Fedirko, H. A.* (2018). «Peculiarities of corporate culture formation at Ukrainian enterprises». *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. № 15, pp. 1-8.
9. *Arefieva, O. V., Arefiev, S. O.* (2020). «Management of organizational culture and development as a basis for stable enterprise activity». *Ekonomichnyi visnyk*. №3, pp. 109-117.
10. *Kyrychenko, V.* (2004). «Forecasting the behavior of personnel during the period of changes in the enterprise». *Sotsialna psykholohiia*. № 2 (4), pp. 122-133.
11. *Hevko, V. L.* (2019). «Algorithm of formation of organizational culture of enterprises of network structures: positive externalities and efficiency of provision». *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. № 6 (46), pp. 185-190.
12. *Kharchyshina, O. V.* (2007). «Concept of organizational culture of enterprises: retrospective analysis and perspectives of practical application». *Visnyk Derzhavnogo ahroekolohichnoho universytetu*. № 2, pp. 202-208.

Антоація.

Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток організаційної культури як важливий фактор забезпечення основної конкурентної переваги компанії.

Дослідженню проблем розвитку організаційної культури компанії та пошуку шляхів трансформації її організаційної культури в умовах глобалізації присвячено значну кількість наукових праць зарубіжних і вітчизняних учених. Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасної компанії, з одного боку, і одним із стратегічних ресурсів її розвитку є саме її організаційна культура. У сучасній економічній науці дослідження сутності поняття організаційної культури, її складових, механізмів формування та розвитку організаційної культури компанії посідає провідне місце як у теоретичних, так і в практичних аспектах діяльності сучасних компаній. Метою цього дослідження є виявлення та аналіз особливостей і складових розвитку організаційної культури компанії. Організаційна культура має доволі великий вплив на працівників і діяльність усієї компанії. Вона дозволяє розвивати та підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечує міцність і розвиток організації, зокрема розвиток компетенцій персоналу. Розвиток організаційної культури є важливим процесом діяльності кожної компанії підприємства. Саме від цього фактора залежатиме ефективність роботи підприємства в майбутньому. Високий ступінь сумісності зі стратегією та організаційною культурою організації є важливим фактором конкурентоспроможності, успіху та розвитку організації загалом. Запропоновано послідовність розвитку організаційної культури компанії, яка включає чотири етапи. Перший етап – організація роботи з розвитку організаційної культури компанії. Другий етап – проектування розвитку організаційної культури. Третій етап – організаційно-нормативне забезпечення розвитку організаційної культури компанії. Крім того, четвертий етап – реалізація заходів щодо розвитку організаційної культури компанії.

Ключові слова: організаційна культура, розвиток організаційної культури, етапи розвитку організаційної культури, основні конкурентні переваги компанії.

Стаття надійшла до редакції 09.03.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Shymanovska-Dianych L. Development of organizational culture as a key factor in ensuring the main company's competitive advantage. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 71-76.

Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток організаційної культури як важливий фактор забезпечення основної конкурентної переваги компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2, С. 71-76.

УДК 658.8:631.11; JEL classification: M3; Q13
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-13>

**НАУМОВ Олександр Борисович, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет, <https://orcid.org/0000-0003-4808-0241>**

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Наумов О.Б. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством агропродовольчої сфери.

Стаття присвячена визначенню підходів до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища. Запропоновано методику оцінки стратегії розвитку з визначенням їх місії та мети, а також типізації їх на функціональні, товарно-ринкові та ресурсно-ринкові з виділенням підвидів та їх характеристикою. На основі оцінки ефективності збутової стратегії аграрного

підприємства, приведеної на прикладі конкретного підприємства, визначені конкурентні стратегії аграрних підприємств. Сформульовано найважливіші цільові орієнтири стратегічного планування, серед яких: темп росту обсягів виробництва і продажів, підвищення норми прибутку на одиницю обсягу останніх і розширення частки компанії на ринку. Запропоновано структуру стратегічного плану аграрного підприємства з виділенням наступних підрозділів: корпоративна місія; продукція; конкуренція; ринки; ресурси; діловий «портфель»; інновації. Обґрунтовано розподіл функцій підрозділів аграрних підприємств у процесі розробки та реалізації стратегічного плану.

Ключові слова: маркетингова діяльність, стратегія, конкурентоспроможність, планування, аграрне підприємство.

Постановка проблеми. Низька конкурентоспроможність продовольчих товарів, виготовлених вітчизняними аграрними підприємствами, обумовлюється безсистемним використанням в практиці управління методів і прийомів проведення маркетингових досліджень і планування асортименту, що випускається. В Україні маркетингові служби створено на більшості підприємств, що займаються виробництвом та переробкою сільськогосподарської сировини та випускають продовольчі товари, проте коло виконуваних цими підрозділами функцій виявляється вкрай обмеженим і зводиться в основному до організації руху товару і доведення продукції до споживачів. При цьому робота за такими напрямками, як виявлення смаків та уподобань споживачів, визначення ємності ринку і його цільових сегментів, проєктування інноваційної продукції на сучасних аграрних і переробних підприємствах проводиться не в повному обсязі, що багато в чому визначає низьку ефективність агропромислового виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх наукових досліджень, зокрема таких науковців, як Ганаба М.Д., Горлачук М.А., Горлачук О.А., Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К., Данько Ю.І., Єраркін О.О., Кваша С.М., Голомша Н.Є., Лагодієнко В.В., Луцій О.П., Васюткіна Н.В., а також сучасної української практики свідчить про наявність галузей і виробництв, що успішно позиціонують себе на ринку і мають для цього достатні конкурентні переваги [1-8]. Вивчення досвіду роботи таких підприємств показує, що висока конкурентоспроможність і завоювання ринкової ніші є наслідком проведення глибоких маркетингових досліджень, спрямованих на формування ефективного асортименту. Теорією і практикою маркетингу запропоновано цілий комплекс маркетингових досліджень, від ступеня глибини і системності реалізації якого залежить ефективність агропромислового виробництва. Проте, в даний час своє вираження різноманітні види маркетингових досліджень на вітчизняних аграрних підприємствах не знаходять.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування підходів до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінку ефективності збутової стратегії аграрного підприємства приведемо на прикладі СТОВ «Золотий колос» (Миколаївська область). Предметом діяльності СТОВ «Золотий колос» є виробничо-господарська, комерційна, торгова, маркетингова діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб в аграрній та продовольчій продукції. На підприємстві визначена місія: найбільш повне задоволення потреби населення.

Функції розробки стратегії розвитку на даному підприємстві покладені на відділ маркетингу.

Весь комплекс робіт з розробки та впровадження стратегії розвитку компанії умовно розбитий на наступні великі блоки:

- аналіз інвестиційної привабливості галузі;
- розробка сценарного прогнозу розвитку галузі;
- прогноз зміни кон'юнктури попиту і пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- оцінка конкурентної позиції компанії в галузі (міцності бізнесу);
- фінансова оцінка стратегічних альтернатив;
- формування образу майбутнього компанії;
- розробка стратегічних цілей і завдань;
- комплекс робіт по впровадженню стратегії.

Необхідно провести маркетингові дослідження, в ході яких будуть проаналізовані: товарні стратегії конкурентів; цінові стратегії конкурентів; потреби та можливості споживачів. Значимість цього відділу на підприємстві полягає в тому, що підприємство, функціонуючи на ринку, причому на ринку з достатньо високим рівнем конкуренції, зобов'язане враховувати: по-перше, думку і бажання споживачів, по-друге, позицію і

діяльність конкурентів. Завдяки даному відділу підприємство зможе завжди перебувати в курсі всіх змін кон'юнктури ринку, адекватно реагувати на ці зміни і відповідати швидкозмінним вимогам ринку. Для будь-якого підприємства головною цінністю є найбільш повне задоволення споживчих потреб. Для стійкого становища на ринку відділ маркетингу своєю генеральною метою ставить якраз задоволення споживача.

Відділ маркетингу бачить своїм головним завданням, найближчим часом, створення ефективних маркетингових комунікацій, але в кошторисах на потреби відділу виділяються суми, недостатні для ефективної роботи. В умовах браку фінансових ресурсів відділ не може повною мірою виконувати свої функції. На наступний рік обіцяно збільшення фінансування відділу.

Без постійного вивчення потреб споживачів, діяльності конкурентів і ситуації на ринку неможливо утримувати ринкові позиції і тим більше розвиватися. Окрім вивчення необхідний об'єктивний аналіз і формування адекватних управлінських рішень. Відділ маркетингу саме виконує такі функції.

Маркетингові завдання:

- Отримати підвищення від регіонального виробника традиційного асортименту – до національного преміум-бренду.

- Збільшення обсягу і переміщення його в сторону високоприбуткової продукції.

- Географічно маркетингову активність можна поділити на три масштаби:

1. Домашній – Миколаївська область.

Протистояння конкурентам з інших регіонів, підвищення частки преміум-продукції. На домашньому ринку необхідно зайняти лідируючі позиції серед конкурентів з інших міст.

2. Центральний – Київ.

Завоювання найвищого дохідного ринку. В «столичному» регіоні представляється можливим зайняти не більше 2-3% ринку, оскільки конкуренція дуже висока.

3. Загальноукраїнський – решта міст, де представлена продукція фабрики, досягнення обсягів по преміум-продукції.

У регіонах можливо зайняти 5-10% ринку.

Комунікаційні задачі:

- Створити знання бренду.

- Побудувати імідж бренду як преміального високоякісного продукту, який дає

можливість зануритися в більш приємне (цікаве, насичене спілкуванням) життя.

- Стимулювати першу пробу і наступну покупку.

Інструмент вирішення завдання. Ключовим інструментом для виходу на «центральний» і «національний» ринок є бренд.

Цінове позиціонування. Представляється найбільш ефективним позиціонувати бренд в субпреміальному сегменті:

- Дослідження показали, що ціна відсікає значну кількість споживачів, особливо регіональних.

- З іншого боку, як з точки зору іміджу, так і з точки зору економіки, необхідно зробити досить дорогий продукт, що відрізняється ціною від безликих видів продукції.

Слід також враховувати два фактори:

- передбачуване комунікаційне позиціонування диктує відносно невеликий формат упаковки;

- грошей, які споживачі готові витратити на те, щоб «побалувати себе», як правило менше, ніж типові витрати на цей продукт. На даний момент на підприємстві використовуються практично всі рекламні засоби, за винятком реклами на телебаченні. Суспільству необхідний більш широкий і глибокий маркетинговий вплив на «домашньому» та національному рівні.

У табл. 1. представлена оцінка стратегії розвитку підприємства.

У табл. 2. представлені конкурентні стратегії, що реалізуються на підприємстві.

У даний час підприємство реалізує стратегію концентрованого зростання, зокрема стратегію посилення позицій на ринку, оскільки було визначено, що підприємство прагне зробити бренд впізнаваним великими споживачами, для цього додаються значні маркетингові зусилля.

Аналіз стану стратегічного планування і поточної стратегії СТОВ «Золотий колос» дозволив виділити такі недоліки:

1. На підприємстві відсутня чітка стратегія розвитку та комплексний стратегічний план.

2. Відсутній поділ функцій служб підприємства в частині стратегічного планування. Завдання розробки і реалізації стратегії покладено на відділ маркетингу, внаслідок чого маркетингова стратегія превалює над усіма іншими елементами (фінансовою, інтеграційною, ресурсною та ін.).

Оцінка стратегії розвитку

Місія	Найбільш повне задоволення потреби покупців.
Мета	Встановлюються на короткостроковий період
Функціональні стратегії	
Маркетингова стратегія	Маркетингова стратегія полягає в орієнтації своєї продукції на широке коло споживачів. Для більш забезпеченого споживача випускає високоякісні, дорогі вироби. Географічний поділ маркетингової активності на три масштаби.
Виробнича стратегія	Виробнича стратегія полягає у виробництві продукції, що задовольняє попиту споживачів, необхідного асортименту та якості. Виробнича стратегія спирається на стратегію маркетингу і тісно з нею взаємодіє.
Стратегія НДДКР	Стратегія базується з урахуванням можливих технологічних проривів і відкриттів
Стратегія управління персоналом	Особлива увага приділяється людському потенціалу як основі організації. Підбором кваліфікованих фахівців на підприємстві займається відділ кадрів. До функцій відділу кадрів належить: підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, розвиток персоналу, атестація персоналу та робочих місць, ведення кадрової документації.
Соціальна стратегія	Соціальна стратегія полягає у прийнятті стратегічних рішень щодо типу і структури колективу підприємства. Дана стратегія реалізується на підприємстві.
Товарно-ринкова стратегія	
Товарна стратегія	Являє собою сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру і асортимент, обсяги і якість своєї продукції. На підприємстві дана стратегія тісно пов'язана зі стратегією маркетингу, оскільки маркетингові дослідження, що проводяться підприємством, дозволяють приймати рішення щодо виробництва тієї чи іншої продукції.
Ринкова стратегія	Ринкова стратегія передбачає вибір поведінки підприємства на товарному ринку. В даний час підприємство орієнтоване на виробництво дорогої продукції і збут її на відповідному сегменті ринку.
Ресурсно-ринкова стратегія	
Ресурсна стратегія	Стратегія включає визначення обсягу ресурсних запасів та їх якості. Велику увагу приділяють якості сировини, що постачається, і визначенню оптимального обсягу запасів, дана стратегія реалізується повною мірою.
Ринкова стратегія	Ринкова стратегія передбачає вибір постачальників сировини. Налагоджено контакти з надійними постачальниками і укладені довгострокові договори.
Технологічна стратегія	Являє собою сукупність стратегічних рішень, що визначають технологічний тип і тип його технологічної динаміки.
Інтеграційна стратегія	Стратегія передуюча зворотній інтеграції, являє собою встановлення контролю над господарюючими суб'єктами, що знаходяться між фірмою і споживачами. У підприємства є власні фірмові магазини.

Таблиця 2

Конкурентні стратегії, що реалізуються на СТОВ «Золотий колос»

Продукція	Тип застосовуваної стратегії	Необхідні ринкові умови	Ризики
1. Продукція, розрахована на покупців з низьким рівнем доходу	Мінімізація витрат	- відмінності в товарних марках мало значимі для покупців; - попит на продукцію високо еластичний за ціною і досить однорідний	- нові конкуренти отримують такі ж переваги шляхом імітації товарів; - зміна переваг споживачів, їх чутливості до цін на користь якості товарів.
2. Продукція, розрахована на покупців із середнім рівнем доходу	Диференціація	- існує безліч відмінних характеристик продукції, які виділяються і цінуються споживачами; - попит на продукцію різноманітний за структурою	- фірма ігнорує необхідність доведення до покупців інформації про цінність продукції, покладаючись тільки на реальну базу диференціації; - імітація може приховати відчутну базу товарів
3. Продукція, розрахована на покупців з високим рівнем доходу	Сфокусована диференціація	- потреби покупців у даному товарі різноманітні; - конкуренти не розглядають нішу ринку в якості ключового фактора успіху	- конкуренти можуть проникнути на обраний цільовий ринок і досягти більш високого рівня; - відмінності між потребами цільового сегмента і всього ринку можуть скоротитися

3. У місії СТОВ «Золотий колос» не відображена унікальність підприємства або виробленої ним продукції; стандартне, шаблонне формулювання місії не сприяє залученню покупців.

4. Методична база стратегічного планування на підприємстві є досить слабкою, не використовується багато ефективних інструментів стратегічного планування (SWOT-аналіз, портфельний аналіз). Внаслідок цього

аналітична складова стратегічного планування є недостатньою.

В основу стратегічного управління підприємства покладена його місія, що складається в «найбільш повне задоволення потреб населення» та доповнюється такими стратегічними установками, як «забезпечення росту компанії на базі взаємовигідних відносин між фірмою і споживачами», «отримання прибутку на основі служіння суспільству», «чесна конкуренція на ринку», «облік економічних інтересів акціонерів, фірм-постачальників і посередників» і «широка участь персоналу в управлінні».

Необхідно сформулювати найважливіші цільові орієнтири стратегічного планування, серед яких: темп росту обсягів виробництва і продажів, підвищення норми прибутку на одиницю обсягу останніх і розширення частки компанії на ринку.

Слід особливо зазначити, що підприємство повинно віддавати перевагу лише суворо визначеним стратегіям планування, що відповідають ціннісним орієнтаціям керівництва і об'єктивним організаційно-економічним умовам діяльності.

До цих стратегій відносяться:

1) націленість на зростання масштабів виробництва, насамперед на базі внутрішнього (власного) розвитку;

2) слідування за лідером в сенсі вкладення коштів виключно в напрямі розвитку, апробування в тій чи іншій конкретній компанії-учасниці і гарантування успіху;

3) досягнення фінансової незалежності (мінімізація боргів), орієнтація на власний прибуток, жорстке лімітування витрат і капіталів відділень, ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Щоб рости, компанія повинна змінювати асортимент. У цих цілях відбираються продукти, що володіють максимальним потенціалом розширення випуску і забезпечують високу частку на ринку. На основі проведених вище досліджень вважаємо, що приблизний стратегічний план СТОВ «Золотий колос» повинен включати наступні розділи (табл. 3).

Стратегічне планування як виокремлений вид управлінської діяльності вимагає чіткого розподілу функцій і відповідальності між структурними підрозділами підприємства й окремими керівниками в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.

Структура стратегічного плану

Назва розділу	Показники
1. Корпоративна місія	1.1. Цілі і завдання підприємства 1.2. Сфери діяльності 1.3. Структура і темпи росту бізнесу 1.4. Характер задоволення потреб клієнтів 1.5. Особливості продукції, що випускається 1.6. Стратегія продукту 1.7. Стратегія передпродажного і післяпродажного обслуговування 1.8. Партнери 1.9. Покупці, клієнти 1.10. Постачальники 1.11. Цінності, кадрова політика, мотивація персоналу 1.12. Організаційна структура управління 1.13. Доходи 1.14. Культура та імідж підприємства
2. Продукція	2.1. Номенклатура продукції, що випускається 2.2. Номенклатура нової продукції 2.3. Номенклатура продукції, що знімається з виробництва 2.4. Номенклатура супутніх товарів 2.5. Кількість потенційних покупців 2.6. Місткість ринку і обсяг продажів 2.7. Рентабельність продукції 2.8. Цінова політика 2.9. Якість продукції 2.10. Терміни розробки та освоєння нової продукції 2.11. Швидкість обслуговування клієнтів 2.12. Кількість претензій і рекламаций
3. Конкуренція	3.1. Рівень обслуговування клієнтів 3.2. Ступінь диференціації продукції 3.3. Рівень витрат 3.4. Вхідні бар'єри 3.5. Вихідні бар'єри 3.6. Інтенсивність конкуренції 3.7. Заходи щодо використання переваг 3.8. Заходи з подолання слабких сторін 3.9. Заходи з реалізації можливостей 3.10. Заходи щодо запобігання загроз
4. Ринки	4.1. Кордони ринків збуту 4.2. Істотність сегментів ринку 4.3. Потужність каналів збуту 4.4. Транспортна мережа 4.5. Доступність сегментів ринку 4.6. Динаміка зміни ринку 4.7. Потенційні конкуренти 4.8. Прогноз появи товарів-замінників 4.9. Стратегія просування товарів на ринку 4.10. Система розподілу продукції 4.11. Концентрація продажів на ринках 4.12. Частка ринку 4.13. Відносна частка ринку
5. Ресурси	5.1. Величина і структура основного і оборотного капіталу 5.2. Активи фірми 5.3. Виробничі потужності 5.4. Кредиторська та дебіторська заборгованість 5.5. Прогноз зміни цін на ресурси 5.6. Величина і напрям вкладень інвестицій 5.7. Ефективність використання ресурсів (собівартість, матеріаломісткість, трудомісткість, капіталомісткість) 5.8. Кредити 5.9. Рентабельність підприємства
6. Діловий «портфель»	6.1. Виробнича структура підприємства 6.2. Продаж власності 6.3. Купівля власності 6.4. Злиття власності 6.5. Ступінь диверсифікації підприємства 6.6. Емісія цінних паперів
7. Інновації	7.1. Створення, освоєння та підвищення якості продукції 7.2. Впровадження нової технології 7.3. Механізація й автоматизація виробництва 7.4. Економія ресурсів

Як засіб підвищення ефективності стратегічного планування може бути визнана координація планів у формі загальнофірмового узгодження.

Розроблено схему розподілу функцій відділів та служб підприємства в процесі розробки та реалізації стратегічного плану (табл. 4).

Таблиця 4

Розподіл функцій підрозділів підприємства в процесі розробки та реалізації стратегічного плану

Назва підрозділу	Елементи стратегічного плану, функції	Назва підрозділу	Елементи стратегічного плану, функції
Керівництво підприємства (генеральний директор, його заступники)	1. Розробка бачення і місії підприємства 2. Постановка загальних цілей розвитку підприємства 3. Визначення загальної стратегії підприємства (зростання, розвиток, скорочення)	Відділ маркетингу	1. Розробка маркетингової стратегії 2. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища 3. Аналіз конкурентів Розробка заходів щодо використання переваг
Виробничий відділ (директор з вироб-ва)	1. Розробка портфеля замовлень 2. Формування виробничої програми 3. Контроль за виконанням планових завдань	Відділ постачання	1. Формування ресурсної стратегії 2. Формування стратегії якості ресурсів Вибір постачальників ресурсів
Фінансовий відділ (фінансовий керуючий)	1. Розробка фінансово-інвестиційної стратегії 2. Планування доходів і надходжень 3. Планування витрат і відрахувань 4. Аналіз фінансового стану підприємства	Відділ продажів (директор з продажу)	1. Розробка стратегії просування товарів на ринку 2. Визначення каналів збуту продукції 3. Аналіз ринкової кон'юнктури Розробка системи розподілу продукції
Відділ розвитку	1. Створення, освоєння та підвищення якості продукції 2. Впровадження нової технології 3. Механізація й автоматизація виробництва 4. Економія ресурсів	Служба з управління персоналом	1. Розробка соціальної стратегії 2. Формування трудового колективу 5. Заходи з підвищення кваліфікації і розвитку персоналу

Таким чином, за умови реалізації перерахованих вище рекомендацій по удосконаленню організації стратегічного планування аграрні підприємства мають змогу отримати стабільні конкурентні позиції, стають спроможні швидше й адекватніше реагувати на зміни в навколишньому ринковому середовищі.

Висновки. Отже, в дослідженні було проаналізовано маркетингову діяльність аграрних підприємств, оцінку ефективності

збутової стратегії аграрного підприємства приведено на прикладі СТОВ «Золотий колос». Визначено, що висока конкурентоспроможність і завоювання ринкової ніші є наслідком проведення глибоких маркетингових досліджень, спрямованих на формування ефективного асортименту, обґрунтовано підходи до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища.

Література.

1. *Ганаба М.Д.* Якість, як основний критерій виробництва конкурентоспроможної продукції. *Економіка АПК*. 2006. № 9. с.108-113.
2. *Горлачук М.А., Горлачук О.А.* Оцінка маркетингу і ціноутворення на аграрному ринку. *Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу*. Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2007. Вип. 1. С. 37-41.
3. *Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К.* Типові напрями організаційно-економічних, управлінських і маркетингових трансформацій під час проектування інноваційних змін. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 13-21.
4. *Данько Ю.І.* Гармонізація маркетингових перетворень сільськогосподарських підприємств у систему маркетингової діяльності. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2009. № 13. С. 298-304.
5. *Єраркін О.О.* Проблеми сучасного маркетингу: необхідність розробки нової парадигми. *Економіка і держава*. 2008. №8. С. 30-33.
6. *Кваша С.М., Голомша Н.Є.* Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 99-104.
7. *Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Турленко Н.В.* Механізми формування та функціонування регіональних агромаркетингових систем. *Бізнес-інформ*. 2020. № 1. С. 89-98.
8. *Луцій О.П., Васюткіна Н.В.* Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методологічний аспект діяльності суб'єктів господарювання: монографія. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. 225 с.

9. *Lagodiienko V., Karyu O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T.* Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, no. 3. pp. 5220-5225. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>.

References.

1. *Hanaba, M.D.* (2006). «Quality as the main criterion for the production of competitive products». *Ekonomika APK*. № 9. pp.108-113.
2. *Horlachuk, M.A., Horlachuk, O.A.* (2007). «Evaluation of marketing and pricing in the agricultural market». *Ekonomichnyj analiz : zb. nauk. prats' kaf. ekon. analizu Ternop. nats. ekon. un-tu. Ternopil'*. Issue 1, pp. 37-41.
3. *Dajnovs'kyj, Yu.A., Hlinenko, L.K.* (2010). «Typical directions of organizational, economic, managerial and marketing transformations during the design of innovative changes». *Marketynh i menedzhment innovatsij*. № 2, pp. 13-21.
4. *Dan'ko, Yu.I.* (2009). «Harmonization of marketing transformations of agricultural enterprises in the system of marketing activity». *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika APK i pryrodokorystuvannia»*. № 13, pp.298-304.
5. *Yerarkin, O.O.* (2008). «Problems of modern marketing: the need to develop a new paradigm». *Ekonomika i derzhava*. № 8, pp.30-33.
6. *Kvasha, S.M., Holomsha, N.Ye.* (2006). «Competitiveness of domestic agricultural products on the world agricultural market». *Ekonomika APK*. № 5, pp.99-104.
7. *Lahodiienko, V.V., Basiurkina, N.J., Turlenko, N.V.* (2020). «Mechanisms of formation and functioning of regional agricultural marketing systems». *Biznes-inform*. № 1. pp. 89-98. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-260-265>.
8. *Lutsij, O.P., Vasiutkina N.V.* (2006). *Marketynhovi doslidzhennia rynku produktiv kharchuvannia: orhanyzatsijno-metodolohichnyj aspekt diial'nosti sub'iektiv hospodariuvannia*. [Marketing research of the food market: organizational-methodological aspect of business entities]. Vyd-vo Yevrop. un-tu. Kyiv. Ukraine.
9. *Lagodiienko, V., Karyu, O., Ohiienko, M., Kalaman, O., Lorvi, I., Herasimchuk, T.* (2019). «Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management». *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8, no. 3. pp.5220-5225. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>.

Abstract.

Naumov A. B. Strategic marketing in the management system of an agricultural business.

The article represents to the definition of approaches to strategic planning of marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of transformation of the market environment. The method of evaluating the development strategy with the determination of their mission and purpose, as well as their typification into functional, product-market and resource-market with the selection of subtypes and their characteristics, are proposed. Competitive strategies of agrarian enterprises are determined based on the evaluation of the efficiency of the sales strategy of an agrarian enterprise given as an example of a specific enterprise. On the example of a specific agrarian enterprise, the features of the strategy of concentrated growth, in particular the strategy of strengthening positions on the market, are revealed. The most important targets of strategic planning have been formulated, including: the rate of growth of production and sales volumes, the increase in the rate of profit per unit of the latter volume and the expansion of the company's market share. The structure of the strategic plan of the agrarian enterprise with the allocation of the following subdivisions is proposed: corporate mission; product; competition; markets; resource; business «portfolio»; innovations. The division of functions of divisions of agrarian enterprises in the process of developing and implementing the strategic plan is substantiated with the allocation of the following divisions: management of the enterprise (general director, deputies); production department (production director); financial department (financial manager); marketing department; HR department; sales department (sales director); R&D department; supply department, as well as justification of their functions. It was determined that high competitiveness and the conquest of a market niche are the result of deep marketing research aimed at the formation of the effective assortment, the approaches to the strategic planning of the marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of the transformation of the market environment are substantiated.

Keywords: marketing activity, strategy, competitiveness, planning, agrarian enterprise.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Наумов О.Б. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2, С. 76-82.

Naumov A. B. Strategic marketing in the management system of an agricultural business. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 76-82.

ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

РУДЕНКО Сергій Валентинович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,

Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-2874-1957>

НАКІСЬКО Олександр Вікторович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,

Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0000-0003-3789-2455>

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ В АГРОБІЗНЕСІ

Власенко Т.А., Руденко С.В., Накісько О.В. Управління підприємствами корпоративного типу в агробізнесі.

У статті досліджено питання щодо оцінювання, тенденції розвитку корпоративних аграрних підприємств. Визначено особливості їхнього формування та обґрунтовано, що агрохолдинги є одними з основних суб'єктів в аграрній економіці. Проведено оцінювання показників діяльності найбільших агрохолдингів країни. Визначено особливості та специфіку формування холдингових структур в агробізнесі. Досліджено сутність категоріального поняття агрохолдинг. Обґрунтовано економічні переваги в контексті досягнення синергетичного ефекту від функціонування інтегрованих аграрних формувань. Досліджені напрями формування системи управління агрохолдингами. Надані пропозиції щодо функціонування ефективної системи управління холдингових структур. Формування і розвиток агрохолдингів вимагає уваги з боку науковців та органів державної влади, що передбачає обов'язкове введення такої форми аграрного бізнесу в інституційне середовище; організацію статистичного обліку діяльності агрохолдингів; внесення належних змін до системи бухгалтерської, податкової звітності.

Ключові слова: агросфера, аграрний бізнес, управління, агрохолдинг, конкурентоспроможність підприємств, корпоративне агроформування, підвищення ефективності.

Постановка проблеми у загальному вигляді. За більш ніж 30 років незалежності Україна стала важливим гравцем на світовому ринку продовольства та увійшла у десятку виробників та експортерів зернових, зернобобових і олійних культур, шроту, олії, а також продуктів тваринництва. Наявність власного високорозвинутого аграрного виробництва є одним з головних факторів, який забезпечує стійкість соціально-економічного розвитку країни, її економічну безпеку. Останнім часом таке питання набуває особливої актуальності, оскільки продовольча проблема у світі суттєво загострилась. На глобальному продовольчому ринку Україна посилила власні позиції, а присутність вітчизняної продукції, особливо певних її видів, щороку нарощується, що сприяє зниженню внутрішніх цін, зростанню ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та дозволяє галузі забезпечувати продовольчу незалежність, покращувати макроекономічні показники.

Як показує вітчизняна практика, позиції лідера в агробізнесі займає корпоративний сектор, представлений переважно сільськогосподарськими підприємствами і їх об'єднаннями, які є основними виробниками і експортерами аграрної продукції. Зважаючи на зазначену важливість аграрного корпоративного сектору для національного господарства

країни, посилюється значущість досліджень процесу управління ними, як великих бізнес-структур, оскільки їхній потенціал використовується недостатньо ефективно, зокрема через низький рівень менеджменту та потребу вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам дослідження функціонування і розвитку аграрних формувань корпоративного типу приділено значну увагу в роботах вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, таких як: В. Андрійчук, О. Гуроров, С. Дем'яненко, Ю. Лупенко, М. Малік, П. Саблук, Д. Хенсли, І. Яців, Г. Черевко, О. Шубравська та ін. Проте дослідження особливостей систем управління підприємствами корпоративного типу, проблемних питань і тенденцій розвитку в складних і невизначених сучасних умовах залишаються маловивченими.

Постановка цілей статті. Метою досліджень є оцінювання еволюційних підходів до формування та розвитку підприємств корпоративного типу в агробізнесі, вияв особливостей функціонування систем управління агрохолдингами, обґрунтування вдосконалення системи управління великими бізнес-структурами.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку національної економіки аграрний бізнес є одним зі

стратегічних напрямів діяльності. Аграрна політика, яка спрямована на стійкість і зростання сільськогосподарського виробництва, має регульовальну роль і є необхідною умовою в розвитку аграрної сфери країни. Важливу роль в економічних перетвореннях аграрного сектору, викликаних сучасними процесами, складають корпоративні аграрні підприємства, які контролюють приблизно 9,5 млн га сільськогосподарських угідь країни та виробляють понад 50% продукції рослинництва [4].

Формування корпоративного сектору в агробізнесі відбулось на базі колишніх колгоспів і радгоспів у 90-х роках минулого століття під час роздержавлення і приватизації під час аграрної реформи. Для корпоративного сектору агробізнесу країни характерно домінування вертикально інтегрованих структур холдингового типу, значна частина з яких контролюється іноземним капіталом. Так, на початку ХХІ ст. в аграрному секторі економіки суттєво прискорились інтеграційні процеси, що дозволило вертикально інтегрованим структурам багаторазово збільшити свою частку у виробництві продукції сільського господарства, переробної промисловості та зайняти провідні позиції на аграрному ринку. За даними [7], сільське господарство 2021 р. показало найвищий приріст виробництва – 14,4%, а у сільськогосподарських підприємствах виробництво збільшилося на 19,2%; у результаті чого агросектор дав найвищий відсоток до ВВП серед усіх секторів економіки – понад 10%.

Як показує світова і вітчизняна практика, інтеграція позитивно впливає на розвиток агропромислового комплексу та його окремих підкомплексів. Такі структури об'єднують сільськогосподарське виробництво, підприємства, які постачають для сільського господарства ресурси, переробляють і реалізують продукцію. Зростає вплив великих структур про що свідчить, що саме агрохолдинги є одними з основних суб'єктів в аграрній економіці: від них залежать ціни на продукти харчування, вони є основними експортерами сільськогосподарської продукції, формують ВВП країни, створюють нові робочі місця та впроваджують інновації у сільське господарство та точне землеробство [1]. Такі структури поглинули або контролюють традиційні сільськогосподарські підприємства, концентрують під своїм управлінням значні масиви сільськогосподарських угідь (табл. 1), які досить часто є територіально розосередженими і характеризуються високою продуктивністю та родючими ґрунтами.

Таблиця 1

Показники діяльності найбільших агрохолдингів країни

Назва	Земельний банк, тис. га	Кількість працівників	Потужності для зберігання продукції, тис. тонн	Дохід, млн. дол. США	Чистий прибуток, млн. дол. США
Кернел	524	12807	2500	3992,1	178,5
UkrLand Farming	500	20000	2700	658	-158,6
МХП	380	28500	1100	2055,9	215,3
Agroprosperis	300	3328	520	322	Н.д.
Астарта-Київ	240	10000	550	499,7	1,9
Контінентал Фармерз груп	195	2400	387	Н.д.	Н.д.
Епіцентр Агро	160	2765	1000	1640	130
Harveast	132	1800	74	Н.д.	Н.д.
ІМК	123	2100	554	169,6	7,3
Укрпромінвест Агро	120	4600	126	227,3	Н.д.

Джерело: систематизовано на основі [5]

Великі підприємницькі структури, інвестуючи у сільське господарство, прагнуть формувати повний цикл «виробництво – перероблення – продаж», запроваджувати сучасні агротехнології, оновлювати парк сільськогосподарської техніки, забезпечувати активну присутність на ринках збуту та експорту продукції, що, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності та інноваційності виробництва, а з другого – зумовлює виникнення низки структурних деформацій в агросфері, посиленню екологічних і соціальних проблем у суспільстві.

Слід зазначити, що холдингові структури в аграрній сфері відрізняються низкою особливостей, що пов'язані зі специфікою використання засобів виробництва, насамперед землі як фактора виробництва; особливостями продукції, нестійким характером відтворення, що визначається значними коливаннями за роками та періодами в природно-кліматичних умовах. Специфіка АПК призвела до того, що формування холдингових структур в аграрній сфері суттєво відставало у часі від відповідних процесів в інших галузях і сферах: їх активний розвиток в АПК почався в умовах, коли окреслилось зростання реальних доходів населення, підвищення попиту на продукти харчування вітчизняного виробництва, які за інших рівних умов характеризуються вищою якістю, ніж імпортна продукція. Сприяла розвитку холдингових структур також світова кон'юнктура на продовольчих ринках, що склалася у новому тисячолітті [6].

Дефіцит зерна, олійних культур, цукру на світовому ринку та зростання світових цін

стимулювали формування великих вітчизняних виробників до нарощування виробництва та збільшення експорту.

На основі визначення Г. Черевка, агрохолдинг – це група організаційно і технологічно пов'язаних підприємств, у якій контрольний пакет акцій належить головній компанії і підприємства якої використовують великі земельні площі з метою виробництва, перероблення, транспортування, зберігання і реалізації сільськогосподарської чи виробленої з неї продукції [8]. Тобто розвиток агрохолдингових формувань дозволяє використовувати переваги великого спеціалізованого

виробництва, сприяє підвищенню ефективності використання земельних, трудових, матеріальних ресурсів, сільськогосподарської продукції як сировини для переробних підприємств, захищає учасників інтеграції від несприятливої кон'юнктури на ринках ресурсів і продовольства, дозволяє вирішувати проблеми фінансового забезпечення інвестиційних проектів. Так, стає очевидним, що мотивом створення агрохолдингових компаній є отримання синергетичного ефекту, суть якого полягає в отриманні додаткової вигоди від інтеграційних зв'язків (рис. 1).

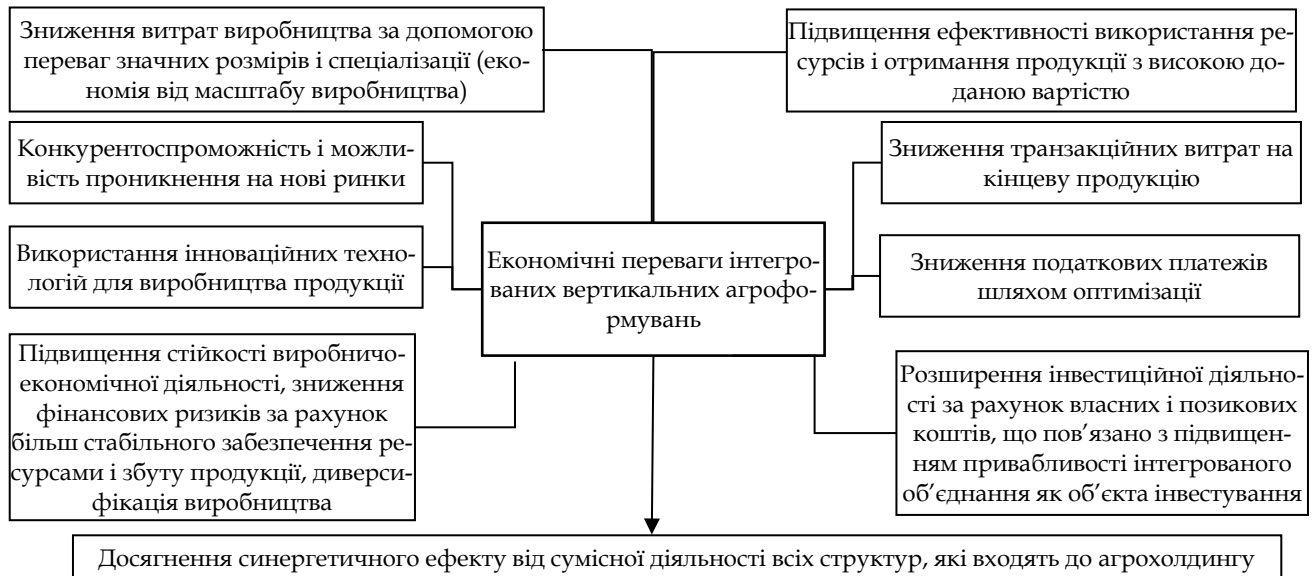


Рис. 1. Економічні переваги агрохолдингів

Необхідно зазначити, що, крім поодиноких «традиційних» господарств та агрохолдингів, на агропродовольчому ринку країни активно працюють зарубіжні фірми, які є переважно підрозділами провідних світових зернотрейдерів [3].

Один із способів утворення агрохолдингів є «добудовування» переробними підприємствами вертикально інтегрованого виробництва, виробництво/розширення власної сировинної бази. Цьому сприяють і зростання цін на сировину та високий попит на кінцеву продукцію. Отже, основними причинами для розвитку агрохолдингів є:

- «імпульси» від капіталу, що здійснює пошук нових напрямів для вкладення коштів;
- пошук більш ефективних форм ведення бізнесу підприємствами, які вже працюють у цьому секторі;
- прагнення компаній отримати переваги за рахунок ефекту масштабу;
- прагнення підприємств переробної галузі отримати контроль над джерелами отримання сировини.

Основне завдання агроформувань холдингового типу полягає у нарощуванні виробництва продовольства, підвищенні ефективності функціонування, що досягається раціональною системою взаємовідносин підприємств, які входять до агрохолдингу, реалізацією економічних інтересів усіх учасників інтеграції, що забезпечується створенням умов для продуктивності праці. Отже, основою успішної діяльності агрохолдингів стає замикання повних циклів виробництва [2], тобто агрегування у своїй діяльності виробництва, маркетингу, взаємодії з торговими мережами, логістики продукції, розроблення нових продуктів тощо.

Формування агрохолдингів супроводжується структурними, економічними, організаційними перетвореннями, тобто змінюються принципи та моделі формування майнових і договірних відносин, організаційно-правова основа роботи, цінова політика, механізм функціонування, що потребує вдосконалення структури управління. Водночас ефективне корпоративне управління

встановлює баланс між економічними і соціальними цілями, між індивідуальними і суспільними інтересами, а також забезпечує стабільне і стійке функціонування підприємства.

Основними напрямками формування системи управління агрохолдингами є: визначення стратегії розвитку (рівень інтеграції, продуктивний ряд, рівень перероблення продукції); формування складу майнового комплексу (організаційно-правова структура, взаємовідносини з іншими структурними підрозділами); удосконалення технології, агротехніки, автоматизація, цифровізація тощо. Формування системи управління включає місію, мету, завдання, загальні для всієї структури, а також завдання, характерні для агрохолдингів. Такими завданнями є: придбання землі у власність та управління відносинами з пайовиками землі, орендарями (визначення вартості оренди, укладання та оформлення договорів тощо); вирішення питань зацікавленості в кінцевих результатах, зокрема у вигляді натуроплати, тобто видачі частини заробітної плати в натуральній формі (зерно, овочі, м'ясо, продукти переробки); характер взаємодії з фермерами як постачальниками продукції, споживачами послуг, продукції агрохолдингу (комбікорм, послуги з перероблення); взаємодія з торговельними мережами, лізинговими компаніями; отримання визначених законодавством дотацій, компенсацій, субсидій тощо. Крім того, серед специфічних особливостей слід зазначити ті, що зумовлені особливостями галузі: територіальне розміщення виробництва у різних природно-кліматичних зонах; труднощі контролю за нерозвиненою комунікаційною інфраструктурою; сезонність; «кліматичний фактор», тобто непередбачуваність умов і ризик при отриманні врожаю; особливості менталітету та психології працівників, які впливають на формування мотиваційних систем.

Важлива складова успішного функціонування агрохолдингів – ефективна система управління, причому така система має включати не лише менеджмент підприємств, але й управління всіма складовими агрохолдингу: створення агрохолдингу – головною (управлінською, материнською) компанією з мережею дочірніх і залежних організацій; управління кожною організацією агрохолдингу, куди мають входити представники учасників юридичних осіб і менеджмент підприємства; управління системою взаємовідносин в агрохолдингу між його учасниками, суб'єктами господарської діяльності на технологічному

ланцюгу, суб'єктами сумісної діяльності з питань руху фінансових потоків тощо.

Для кожного з напрямів притаманна своя специфіка. Так, управління створенням агрохолдингу має включати принципи, форми і методи об'єднання організацій, зокрема з визначенням статусу, на яких організації ввійдуть в агрохолдинг: на правах учасника материнської компанії, дочірніх підприємств, залежних організацій або з втратою юридичного статусу. Враховуючи специфіку аграрної сфери, до складу материнської компанії доцільно включати великі сільськогосподарські, переробні, агросервісні, торгові і фінансові організації. Як дочірні і залежні організації або ті, що втрачають юридичний статус, в об'єднання можуть ввійти невеликі за масштабами діяльності, а також фінансово нестійкі і збиткові сільськогосподарські, агросервісні й інші організації аграрної сфери.

Найбільш важливим принципом під час створення агрохолдингу має бути формування єдиного ланцюга: матеріально-технічне забезпечення і обслуговування → сировинна база → виробництво продукції → реалізація. Водночас не слід обмежувати входження до складу агрохолдингу підприємств інших сфер і галузей економіки. Вони можуть входити як інвестори на правах учасників у складі материнської компанії або у складі дочірніх організацій з метою диверсифікації діяльності агрохолдингу і розвитку сільських територій. У найбільшій й значимій агрохолдинги можуть як учасники ввійти відповідні державні структури. Особливе місце в інтегрованому процесі можуть займати змішані агрохолдинги з участю іноземних компаній, які дають можливість розвивати окремі сфери аграрної галузі на новій техніко-технологічній основі.

Важливою є також фінансова, матеріально-технічна і податкова підтримка агрохолдингів з боку державних органів влади, особливо на початковому етапі діяльності. Виділення бюджетних коштів доцільно ув'язувати з розробленням організаційно-економічних проєктів і програм розвитку сільських територій. Корисним може бути введення податкових канікул для новостворених агрохолдингів, що буде сприяти активному їх створенню і підтримці конкурентоспроможності.

Управління кожною структурою агрохолдингу юридичні особи здійснюють самостійно, відповідно до чинного законодавства, організаційно-правової форми і видів діяльності. Управління системою взаємовідносин учасників будується на необхідності

постійного забезпечення узгодженості інтересів. В основі узгодженості економічних інтересів покладено розподіл доходу від реалізації кінцевої продукції між учасниками агрохолдингу. Тут необхідно розглянути два напрями: розподіл доходів на вкладений капітал і розподіл доходів від участі в сумісній діяльності як материнської компанії так і дочірніх структур. У першому випадку в основі розподілу покладено частку від інвестицій в уставний капітал, у другому – дохід від реального вкладу в сумісну діяльність, створення і реалізації кінцевої продукції, причому вклад може бути як участю в технологічному процесі, так і вкладенням інвестицій у розвиток виробництва, перероблення і реалізації продукції.

Об'єктивною необхідністю в агрохолдингах є освоєння інноваційних технологій, забезпечення технікою і обладнанням нового покоління, які дають можливість підвищити продуктивність праці, знизити собівартість агропродукції, поліпшити її якість. Освоєння таких технологій має базуватись на біологізації, екологізації і цифровізації землеробства, рослинництва, тваринництва, а для цього необхідні інвестиції та залучення інвесторів. Важливою умовою успішного функціонування агрохолдингу – наявність у його складі організації-інтегратора, який володіє інноваційним і бізнес-досвідом; залучення в діяльність агрохолдингу кваліфікованих керівників і спеціалістів.

Загалом система управління агрохолдингами в основі має класичну схему: від материнських структур до підприємств на локальному рівні, а пріоритетність у розподілі доходів залежить від частки інвестування капіталу з боку конкретних учасників. Водночас диференціація систем управління холдингами залежить від типу об'єднання. Так, агрохолдинги, створені на засадах об'єднання виробничих структур, координуються материнськими структурами, основу яких складають головні підприємства; конгломерати формуються на основі поглинання підприємств різної виробничої та комерційної діяльності, водночас координуються материнськими структурами, у яких виробничі підрозділи можуть бути відсутніми; банківські холдинги та холдинги-фонди у системі управління, як правило, не включають ланки тактичної координації локальних учасників. До

основних типів вітчизняних агрохолдингів належать холдинговий і конгломератний.

Аналіз систем управління вітчизняних агрохолдингів дозволяє стверджувати про існування традиційних схем делегування повноважень на корпоративній основі. Материнська структура вітчизняного агрохолдингу включає головне підприємство. Основний управлінський вплив у сфері виробництва з боку материнської компанії агрохолдингу має полягати у розробленні єдиних концепцій, стратегічних програм, планів, бюджетів, виробленні системи виробничо-господарських і фінансово-економічних відносин між учасниками агрохолдингу, суб'єктами сумісної діяльності, організації основних фінансових потоків, здійсненні комунікаційних зв'язків, зокрема на основі сучасних інформаційних технологій, організації маркетингу і збуту продукції під єдиним брендом агрохолдингу, правовому, кадровому і інформаційному забезпеченні дочірніх компаній, розробленні і реалізації консолідованої податкової, страхової, планово-бюджетної системи, бухгалтерського обліку, статистичної звітності.

Висновки. Ефективність функціонування агрохолдингів як вертикально інтегрованих утворень корпоративного типу досягається як шляхом високої концентрації праці і капіталу на значних площах, так і шляхом переваг використання моделі управління, що досягається внаслідок уніфікації технологічних та управлінських підходів. У сучасних реаліях розвитку економіки рівень конкурентоспроможності агрохолдингів залежить від технологічності виробництва, використання результатів інноваційної діяльності, що дозволяють збільшити обсяг доданої вартості внаслідок значного зростання продуктивності. Формування та розвиток агрохолдингів вимагає пильної уваги з боку державних органів і науковців, що передбачає обов'язкове введення цієї форми аграрного бізнесу в інституційне середовище; організацію статистичного обліку діяльності агрохолдингів; внесення належних змін до системи бухгалтерської, податкової звітності. Загалом порядок регулювання діяльності інтегрованих агропромислових структур має здійснюватися методами ринкового механізму, але насамперед шляхом налагодженої системи нормативно-правового забезпечення.

Література.

1. Агрохолдинги України. URL:<https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy>.
2. Данкевич, А. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві. Київ: ННЦ ІАЕ, 2011. 350 с.
3. Земельний довідник України 2020. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/705-zemelny-dovidnik-ukrayini--baza-danih-pro-zemelny-fond-krayini>.

4. Шубравської, О.В. Корпоратизація аграрного сектора економіки України: колективна монографія. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 205 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf>.
5. Найбільші агрохолдинги України. URL: <https://bakertilly.ua>.
6. Рунчева, Н.В. Управління розвитком корпоративних відносин в аграрній сфері економіки: монографія. Херсон: Айлант, 2017. 362 с.
7. Сільське господарство показало найвищий приріст виробництва в 2021 році. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3400937-torik-ponad-10-vvp-virobili-u-silskomu-gospodarstvi-lesenko.html#>.
8. Черевко, Г. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України. *Аграрна економіка*. 2012. № 1– 2. С. 32–39.

References.

1. Ahrokhodynhy Ukrainy. [Agricultural holdings of Ukraine]. Available at: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy>.
2. Dankevych, A. (2011). *Rozvytok integrovanykh struktur u sil's'komu hospodarstvi*. [Development of integrated structures in agriculture]. NNTs IAE. Kyiv. Ukraine.
3. Zemel'nyj dovidnyk Ukrainy 2020. [Land Directory of Ukraine 2020]. Available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/705-zemelny-dovidnik-ukrayini-baza-danih-pro-zemelny-fond-krayini>.
4. Shubrav's'koi, O.V. (2020). *Korporatyziatsiia ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy*. [Corporatization of the agricultural sector of the economy of Ukraine]. NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». Kyiv. Ukraine. Available at: <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf>.
5. Najbil'shi ahrokhodynhy Ukrainy. [The largest agricultural holdings of Ukraine]. Available at: <https://bakertilly.ua>.
6. Runcheva, N.V. (2017). *Upravlinnia rozvytkom korporatyvnykh vidnosyn v ahrarnij sferi ekonomiky*. [Management of the development of corporate relations in the agricultural sector of the economy]. Ajlant. Kherson. Ukraine.
7. Sil's'ke hospodarstvo pokazalo najvyschij pryrist vyrobnytstva v 2021 rotsi. [Agriculture showed the highest production growth in 2021]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3400937-torik-ponad-10-vvp-virobili-u-silskomu-gospodarstvi-lesenko.html#>.
8. Cherevko, H. (2012). «Agroholdings as new organizational forms of large-scale commodity management in agribusiness of Ukraine». *Ahrarna ekonomika*. № 1– 2. pp. 32–39.

Abstract.

Vlasenko T., Rudenko S., Nakisko O. Management of corporate-type enterprises in agribusiness.

During the years of independence, the country became a crucial player in the world food market and entered the top 10 exporters. The leading position in agribusiness is occupied by the corporate sector, represented mainly by associations of agricultural enterprises, which are the leading producers and exporters of agricultural products. Therefore, the management process of large business structures needs improvement since their potential is not used effectively enough, including due to the low management level. The publication aims to research trends in the development and formation of corporate-type enterprises, substantiating the process of their management and its improvement. The article examines issues related to evaluation trends in the development of corporate agricultural enterprises. The peculiarities of their formation were determined, and it was substantiated that agricultural holdings are one of the main subjects in the agrarian economy. The performance indicators of the country's most significant agricultural holdings were evaluated. The peculiarities and specifics of forming holding structures in agribusiness are determined. The essence of the categorical concept of agricultural holding was studied. The economic benefits of achieving a synergistic effect from the operation of integrated agrarian formations are substantiated and researched areas of formation of the management system of agricultural holdings. Proposals regarding an effective management system of holding structures are provided. The formation and development of agricultural holdings require the attention of scientists and state authorities, which involves the mandatory introduction of this form of agrarian business into the institutional environment, organization of statistical accounting of activities of agricultural holdings, and making appropriate changes to the accounting and tax reporting system.

Keywords: agricultural sphere, agrarian business, management, agricultural holding, competitiveness of enterprises, corporate agro-formation, efficiency improvement.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Власенко Т.А., Руденко С.В., Накісько О.В. Управління підприємствами корпоративного типу в агробізнесі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 83-88.

Vlasenko T., Rudenko S., Nakisko O. Management of corporate-type enterprises in agribusiness. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 83-88.

GUOHE Qin, post-graduate student, State Biotechnological University,
<https://orcid.org/0009-0001-8372-6637>

КОПІКОВСЬКИЙ Юрій, post-graduate student, State Biotechnological University
<https://orcid.org/0009-0002-5583-6182>

CONDITIONS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AGRO-FOOD ENTERPRISES

Guohe Qin., Kopykovskiy Y. Conditions for increasing the competitiveness of agro-food enterprises.

Increasing the competitiveness of agro-food sector enterprises from a strategic perspective is inextricably linked to ensuring sustainable development and gaining long-term competitive advantages based on sustainable values and priorities. This implies the need to consider sustainable and environmentally neutral production methods in the management policy of business entities, the result of which should be new competitive products, original in terms of their quality parameters. Competitiveness implies enterprises' high efficiency and ability to adapt to constantly changing environmental conditions. The level of competitiveness is formed not only at the level of individual producers but also at the level of the agro-food value chain in general and, thanks to the effect of scale and synergy, creates additional inclusive opportunities for improving the competitive positions of producers in the market. World experience has shown that solving these problems is possible by forming a competent, competitive strategy, which must meet the following criteria: the presence of clearly formulated relevant goals; the presence of a forecast of the development of the situation and scenarios for achieving the goal; the presence of a system of management and control of the main business processes. At the same time, the new policy of ensuring competitiveness should be aimed at strengthening the ties between agro-food chains and the market, consumers, and society, considering the interests of all parties. The priorities for achieving the goals of increasing the competitiveness of business entities along with commercial values should be increasing the added value of the agro-industrial production sphere, ensuring stable incomes of all participants in the agro-food chain, improving the use of resources and gradual transition to circular business models; formation of responsible consumer behavior and maximum satisfaction of consumer demand. The high variability of the external environment, the difficulties of identifying numerous and closely interacting factors, risks, and dangers, and the entropy of connections and relationships pose urgent tasks for businesses to form competitiveness as a system of strategies, measures, and technologies for maintaining market share and financial stability.

Keywords: competitiveness, environment, agricultural enterprise, agro-industrial sphere, factors, drivers.

Statement of the problem in general. Increasing the competitiveness of business entities in the agro-industrial sector is a strategic task in restoring Ukraine's economy and gaining sustainable competitive positions in the world market. Solving this problem requires substantiation of specific methods and tools for rapidly adapting domestic producers to market changes and the institutional environment.

Analysis of recent research and publications. The issues of the essence, significance, and factors of the formation of competitiveness of agricultural enterprises are constantly in the field of view of both leading scientists and young scientists. It is worth noting the scientific works of such scientists as Azizov O.R. [1], Apopiy V.V. [2], Danko Y.I. [3], Slyusareva L.V. [3], Zorya S.P. [4], Lupenko Y.O. [5], Patyka N.I. [5], Popadynets N.M. [6]. The scientific works consider a wide range of issues, from the essence of competitiveness of agricultural enterprises to the specifics of their formation in domestic and foreign markets in the context of the active spread of innovative technologies.

Despite numerous scientific works, the issue of increasing the competitiveness of enterprises in the agricultural sector requires a systematic study and based on current conditions, further forecasting the prospects for increasing competitiveness.

The purpose of the research. Aims to substantiate the direction of increasing its competitiveness at different levels of influence by allocating strategic decisions and the necessary conditions for their adoption.

Presentation of the main research material. Success in achieving sustainable competitive positions of agri-food enterprises in the market under modern conditions is determined by the clarity of product and pricing policy orientation to the buyers' needs, the level of innovation activity, and the strength of the company's competitive potential. Institutional and market changes already require new policies and proposals from the management of companies based on values, competencies, innovations, and responsible consumer behavior. Resources, inclusive opportunities, products, shared values, and innovations become levers that define a single system of interaction between businesses and consumers.

Within the framework of the system of sustainable agri-food chains, a new concept of market relations is formed: resources - values - opportunities - innovation - responsible behavior - results. Based on shared long-term values, such elements are essential for businesses, consumers, and society. The long-term common values that underlie the new paradigm of increasing the competitiveness of agri-food enterprises are the

priorities of product safety and quality, environmental friendliness, sustainability, and inclusive development, considering the interests of present and future generations.

The main instrument of regulation of the market economy is competition, the essence of which is the struggle between enterprises operating in the market to provide the best opportunities for selling their products, meeting the various needs of buyers, and obtaining the most significant profit [7].

Competition should be considered as a coercive force that increases labor productivity, accelerates scientific and technological progress, increases the scale of production, introduces new forms of organization of production, etc., since it is an objective economic law of developed commodity production and, as a result, competition is an essential driving force for the development of the economic system, an integral part of its economic mechanism [8].

The level of competitiveness is formed not only at the level of individual producers but also

at the level of the agri-food value chain as a whole and, because of scale and synergy, creates additional inclusive opportunities to improve the competitive position of producers in the market.

In today's competition, with all its sharpness and dynamism, the winner is the one who analyzes and competes for his competitive position. The process of ensuring competitiveness is an integral stage of the strategic management of the enterprise. It is associated with solving the problem of the fastest achievement of the planned results in a changing internal environment and market situation [9].

Increasing producers' competitiveness in agricultural products within the unified agri-food chains is associated with low factors, which are divided into external and internal by the nature of their actions. Considering and managing the system of these factors forms the prerequisites for substantiating a new competition policy based on sustainable and inclusive development (Fig. 1).

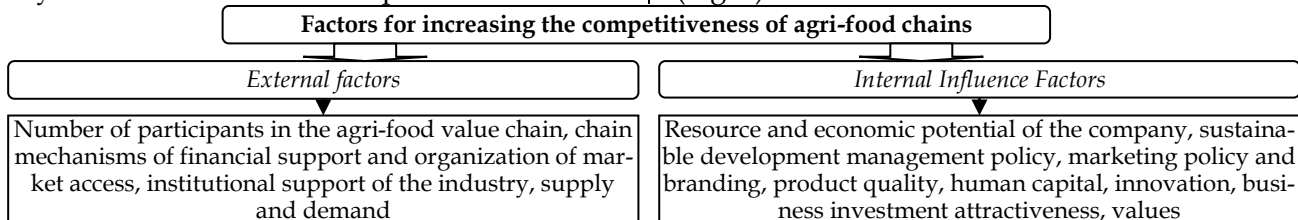


Fig. 1. The system of factors for ensuring the competitiveness of participants in the agri-food value chain

Source: author's development.

The impact of external factors on the competitiveness of participants in agri-food chains should be adjusted in terms of the formation of an effective institutional policy of the agro-industrial complex, which should contribute to the implementation of strategies to provide the population with affordable and high-quality food products and stimulate the external competitiveness of domestic enterprises. Future institutional policy should contribute to the maximum information and analytical support for creating and functioning sustainable agri-food value chains and form macroeconomic and regulatory prerequisites for the functioning of the financial mechanism of the APV sphere. A vital element of the institutional policy is the organization of agri-food market monitoring, creating digital platforms for producers and potential investors, and ensuring the rapid implementation of standards and procedures for certification of organic and food production and their labeling. An important direction for modern agri-food production remains the continuation of the unification and harmonization of the system of food safety standards with EU requirements. The main drivers of increasing the competitiveness of agri-food

products are innovation, environmental and quality standards, corporate social responsibility of business, and branding (Fig. 2).

Studies of agri-food enterprises' current competitiveness level have allowed us to identify several prominent areas in which further decisions should be made to improve their competitive positions. Among the main ones, it should be noted: 1) production is related to the commercial priorities of business performance and is focused on the traditional resource use and organization of the technical and technological process. The transition of agri-food production to eco-principles and the abandonment of the traditionally high level of intensification based on the use of chemicals and GMOs is also taking place at a relatively slow pace; 2) problems in the organizational and managerial plane of APV enterprises are primarily related to the awareness and perception of the concept of sustainable and inclusive development in the future, which significantly narrows the strategic potential for increasing investment attractiveness and attracting financial resources. At the present stage of the development of integration ties, the aspects of building equal, fair, and inclusive relations

between different participants in agri-food chains, without considering the criteria of scale, business reputation, and production size, also remain difficult; 3) The most critical issues for agri-food enterprises are the organization and implementation of practical marketing activities. Suppose the production plane of management has traditionally been at the center of management's attention and has undergone constant improvement and adaptation to market factors. In that case, the marketing management system still

needs to be a more vital link for many APV participants. To the greatest extent, this is typical for agrarian formations, most of which (except for large agribusiness entities) need a well-grounded marketing strategy, marketing staff, and their brands.

It is expedient to consider production and market innovations as critical tools for their elimination, considering the identified problematic aspects of the current state of management of competitiveness of agri-food enterprises.

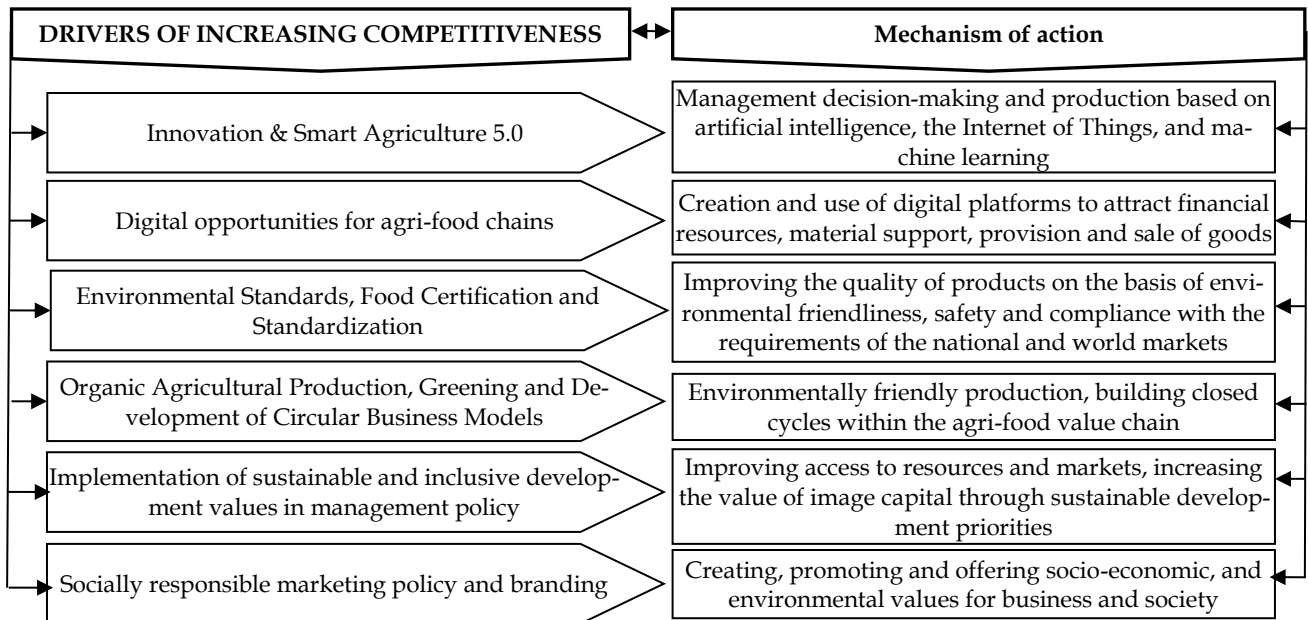


Fig. 2. Drivers for increasing the competitiveness of business entities in the agri-food chain

Source: author's development.

Production innovations (innovations in existing business models), which form the basis for increasing the competitiveness of agri-food production soon, should ensure the modernization of the material and technical base of enterprises, considering the priorities of organic agricultural production, environmental friendliness, circularity, which are the basis to produce high-quality, safe, unique and valuable food products for society. As a supplement to the system of production innovations, it is necessary to innovate of an organizational and managerial nature, which will provide comprehensive support for implementing production innovations. Such organizational and managerial innovations can improve the philosophy of the existence of agri-food enterprises based on sustainability and inclusiveness of development, deep perception and corporate dissemination of sustainable business values, adjustment of business strategies and mechanisms for their implementation, search for new financial mechanisms for access to resources, retraining of company personnel, appropriate improvement of the organizational and production structure of business management. Such production and management innovations will increase

production capacity, increase the production volume of competitive products, and create market competitive advantages.

At the same time, the full realization of competitive advantages, which are formed in production based on the use of production, organizational, and managerial innovations, is possible only in the system with the use of marketing innovations, which today are problematic for a significant number of subjects of the agri-food complex. Marketing (market) innovations form resource advantages for enterprises through the search for new ideas and ways to obtain market information, optimization of commodity and pricing policy, creation of new sales channels, organization of stimulation of its promotion in the market, communication policy, branding policy, etc.

Marketing innovations provide an active influence of the management system on objective and subjective factors of competitiveness through the operational restructuring of the product range, distribution policy, and customer service, considering the improvement of communication tools and image reputation of the company. Marketing factors and tools are becoming increasingly important in the context of

transformational changes in the food market and global and national concepts that have already been identified as a strategic priority for developing the agri-food sector of Ukraine and the EU.

A set of such factors, which will determine the strategic guidelines of competitiveness and the innovations necessary to achieve them in the future, is presented in Fig. 3.

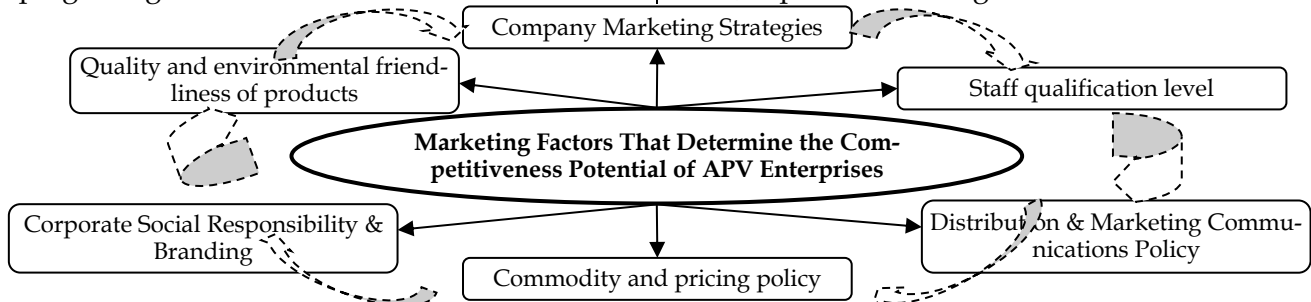


Fig. 3. A set of marketing factors that determine the competitiveness of enterprises in the agri-food sector

Source: author's development.

The active development of digitalization processes in public life, particularly in the economy, forms new requirements and trends for marketing strategies for the competitiveness of companies. The global Covid pandemic has created powerful incentives for the digitalization of marketing processes and contributed to the emergence of new methods and tools to intensify the marketing policy of sales-oriented businesses. Under modern conditions, the space and marketing channels for business are actively changing, which will allow agri-food enterprises to maintain competitive positions in the market

in the constant struggle for buyers and consumers of their own products and brands. Studies of the marketing environment of agri-food companies allowed us to determine the proposed complement to the existing tools of communication policy and sales promotion policy at the expense of promising digital tools (Fig. 4).

By the nature of their use, they are means of mass communication, are affordable in terms of price factor for both businesses and consumers and have a high potential for productivity in the formation and use of information and analytical flows of marketing information.



Fig. 4. Recommended digital tools for improving the marketing policy of agri-food enterprises

Source: author's development.

Conclusions. The competitiveness of an enterprise is an opportunity for effective activity in the field of economy and profitable practical implementation of this activity in a competitive

market environment. With the help of all the components available to the enterprise, marketing factors, and digital tools, the enterprise's high level of competitiveness is ensured.

Література.

2. *Азізов О.Р.* Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Вісник ХНТУСГ*. № 185. URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1615/1/7.pdf>.
3. *Анонiй В.В.* Внутрішня торгівля в АПК України: ефективність взаємодії: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2007. 386 с.
4. *Данько Ю.І., Слюсарєва Л.В.* Механізми підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємств аграрного сектору економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 379-387.
5. *Зоря С.П.* Формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/78.pdf>.
6. *Лупенко Ю.О., Патица Н.І.* Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності України на світових ринках сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 16-23.

7. **Попадинець Н.М.** Конкуренентоспроможність продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках. URL: <http://ird.gov.ua/irds/molvch20150261330.pdf>.
8. **Василенко В.О., Ткаченко Т.І.** Виробничий менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2005. 532 с.
9. **Петухова О.М., Коняга А.В.** Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства агропродовольчої сфери. *Наук.праці нац. ун-ту харч.технологій*. 2018. Том 24. № 1. С. 57-65.
10. **Манзій О.П.** Конкуренентоспроможність підприємств агропродовольчої сфери. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 3(23). С. 17-20.

References.

1. **Azizov, O.R.** «Teoretychni zasady povyshchennia konkurentosnosti ahrarnoho pidpryemstvo». *Visnyk KNTUG*. № 185. Available at: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1615/1/7.pdf>.
2. **Аропій, V.V.** (2007). *Internal trade in the agro-industrial complex of Ukraine: efficiency of interaction*. [Internal trade in the agro-industrial complex of Ukraine: efficiency of interaction]. Lviv Commercial Academy Publishing House. Lviv. Ukraine.
3. **Danko, Y.I., Slyusareva, L.V.** (2020). «Mechanisms for increasing competitiveness and quality of products of enterprises of the agrarian sector of the economy». *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 5. № 1. pp. 379-387.
4. **Zorya, S.P.** Formation of the strategy of innovative development of agrarian enterprises in the context of increasing their competitiveness. [Formation of the strategy of innovative development of agricultural enterprises in the context of increasing their competitiveness]. Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/78.pdf>.
5. **Lupenko, Y.O., Patyka, N.I.** (2019). «The role of innovations in ensuring the competitiveness of Ukraine in the world markets of agricultural products». *Agrosvit*. No 11, pp. 16-23. 10.32702/23066792.2019.11.16
6. **Popadynets, N.M.** Konkurentostostvosti produktii ahrarnoho sektoru na vintrynnomu ta vnezhnomu rynok. [Competitiveness of agricultural sector products on the domestic and foreign markets]. Available at: <http://ird.gov.ua/irds/molvch20150261330.pdf>.
7. **Vasylenko, V.O., Tkachenko, T.I.** (2005). *Production management*. [Production management]. TsUL Publ. Kyiv. Ukraine.
8. **Petukhova, O.M., Konyaga, A.V.** (2018). «Increasing the competitiveness of products of the enterprise of the agro-food sphere». *Sci.Trud nats. University of Food Technologies*. Vol. 24. № 1. pp. 57-65.
9. **Manziy, O.P.** (2014). «Konkurentostostvosti pidpryemstvo agroproduktivnoi sfera». *Economics of the food industry*. № 3(23). pp. 17-20.

Abstract

Гохе Цінь, Копійковський Ю. Умови підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств агропродовольчого сектору у стратегічній перспективі нерозривно пов'язане з питаннями забезпечення сталого розвитку та здобуття довгострокових конкурентних переваг на засадах сталих цінностей і пріоритетів. Це передбачає необхідність урахування у політиці управління діяльністю бізнес-суб'єктів сталих та екологічно нейтральних способів виробництва, результатом яких мають стати нові конкурентоспроможні товари, оригінальні за своїми якісними параметрами. Конкуренентоспроможність передбачає високу ефективність діяльності підприємств і здатність їхньої адаптації до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються. Рівень конкурентоспроможності формується не лише на рівні окремих виробників, а й на рівні агропродовольчого ланцюга вартості загалом і завдяки ефекту масштабності і синергії створює додаткові інклюзивні можливості покращення конкурентних позицій виробників на ринку. Світовий досвід показав, що вирішення цих завдань можливе шляхом формування грамотної конкурентної стратегії, яка має відповідати таким критеріям: наявність чіткої сформульованих релевантних цілей, наявність прогнозу розвитку ситуації та сценаріїв досягнення мети, наявність системи управління та контролю основних бізнес-процесів. Одночасно нова політика забезпечення конкурентоспроможності має бути спрямована на зміцнення зв'язків між агропродовольчими ланцюгами і ринком, споживачами, суспільством з урахуванням інтересів усіх сторін. Пріоритетами досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання разом з комерційними цінностями мають стати: нарощування доданої вартості сфери агропромислового виробництва; забезпечення сталих доходів усіх учасників агропродовольчого ланцюга; покращення використання ресурсів і поступовий перехід на циркулярні моделі бізнесу; формування відповідальної поведінки споживачів і максимальне задоволення споживчого попиту. Висока мінливість зовнішнього середовища, складнощі виявлення численних і тісно взаємодіючих факторів, ризиків і небезпек, ентропія зв'язків і відносин ставлять перед бізнесом актуальні завдання з формування конкурентоспроможності як системи стратегій, заходів і технологій утримання ринкової частки, фінансової стабільності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, середовище, аграрне підприємство, агропромислова сфера, фактори, драйвери.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Гохе Цінь, Копійковський Ю. Conditions for increasing the competitiveness of agro-food enterprises. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 89-93.

Гохе Цінь, Копійковський Ю. Умови підвищення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 89-93.

МИКИТЮК Василь Олександрович, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічного та приватного права Державного біотехнологічного університету, <https://orcid.org/0000-0002-4744-7403>

МИКИТЮК Світлана Олегівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри суспільно-правових дисциплін і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, <https://orcid.org/0000-0002-8620-1887>

НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ ЯК ОНЛАЙН ПРАВА КОЖНОЇ ЛЮДИНИ

Микитюк В. О., Микитюк С. О. *Нормативне регулювання захисту персональних даних як онлайн права кожної людини.*

Правове регулювання онлайн прав людини є вимогою нової інформаційної ери і полягає у необхідності створення відповідних правових засобів – норм права, виражених у нормативних актах, що дозволяє правильно зрозуміти механізм їх правового регулювання, подолати труднощі їх захисту, реалізованості в офлайн середовищі. Зміна цінностей, стереотипів поведінки людини, зокрема і в онлайн просторі, призвели до необхідності підвищення рівня захисту персональних даних, вдосконалення механізму їх правового регулювання. Правове регулювання персональних даних як онлайн права кожної людини полягає у їх упорядкуванні, організації та вдосконаленні положень шляхом створення, зміни, доповнення або скасування правових норм (нормативне регулювання), оскільки його здійснюють правотворчі органи у межах власної компетенції. Важливим аспектом такого нормативного регулювання є орієнтація на норми європейського права, які встановлюють загальні правила і стандарти захисту персональних даних, є зрозумілими і доступними як для організацій, що їх збирають і обробляють, так і для користувачів, а процес зберігання даних є доступним для перевірки з боку органів контролю і нагляду. Поступово, з моменту нормативного закріплення захисту персональних даних як складової частини права на приватність, воно набуло фундаментального значення і отримало правове регулювання як важливого онлайн права кожної людини на рівні міжнародного законодавства (конвенції, регламент), так і національного (окремий закон). Але враховуючи положення проведеного дослідження все ще підлягають вирішенню окремі питання, такі як оновлення українського законодавства до європейських норм і стандартів, розповсюдження знань про необхідність захисту персональних даних, створення чітких правил онлайн захисту персональних даних для всіх суб'єктів, що залучаються до відповідного процесу.

Ключові слова: персональні дані, конфіденційна інформація, захист персональних даних, онлайн права людини, інформаційний простір, політика конфіденційності.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Двадцять перше століття можна назвати новою інформаційною ерою, перебудовою відносин зі сфери реального життя і спілкування у світ онлайн, що стало можливим завдяки стрімкому технологічному розвитку, широким можливостям для осіб вільно передавати або приймати інформацію через Інтернет і спричинило можливість миттєвого доступу до знань і суттєвих перетворень в усіх сферах суспільного життя. Масштаби збирання та спільного використання інформації призвели до виникнення нових труднощів із захистом персональних даних, бо фізичні особи дедалі частіше надають доступ до персональної інформації, для публічних органів і приватних компаній, стимулюючи їх вільний рух і утворюючи складність у створенні високого рівня захисту персональних даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій українських фахівців у сфері інформаційного права свідчить про активне дослідження різних напрямів, серед яких можна виділити права людини в онлайн-середовищі – Бенедик В., Володовська В. [1], Дворовий М.,

Кеттеман М.; різноманітні підходи до управління мережею різного рівня (міжнародного, національного, регіонального) і законодавче регулювання Інтернету як особливого інформаційного простору і технологічної мережі – Гуцу С.Ф. [2], Єфремова К.В., Новицький А.М. До захисту питань персональних даних зверталися Бем М.В., Городинський І.М., Саттон Г., Раціоненко О.М. [3] тощо. Але більш глибокого дослідження потребує питання нормативного регулювання захисту персональних даних як онлайн права кожної людини з урахуванням останніх змін законодавства на міжнародному і національному рівні.

Формулювання цілей статті. З огляду на наведене, метою статті є дослідження нормативно-правового регулювання захисту персональних даних як онлайн права кожної людини, а також формулювання пропозицій щодо його вдосконалення і забезпечення більш високого рівня захисту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтернет як глобальна система пов'язаних комп'ютерних мереж є потужним каталізатором освітнього, суспільного та

культурного прогресу. Він надає нові можливості державним органам, громадянам та освітнім працівникам для створення та поширення матеріалів, а також забезпечує загальний доступ до джерел цифрової інформації, кількість яких постійно зростає. Фактично розширення можливостей використання Інтернету призвело до обговорення питання онлайн-прав людини та необхідності їх закріплення та захисту: права на доступ до Інтернету, свободи висловлення думок онлайн, права на повагу до приватного та сімейного життя, захисту персональних даних тощо.

Так, за ініціативою Ради ООН була прийнята Резолюція «Про сприяння, захист та здійснення прав людини в Інтернеті» [4], де був закріплений основний принцип рівності захисту прав як онлайн, так і в офлайн форматі.

Активне використання онлайн-середовища породило питання про захист персональних даних осіб, які надають ці дані під час реєстрації на різних веб-сайтах, завантажують мобільні додатки, переглядають відео та інше. Іншими словами, суб'єкти, що надають ці послуги, отримують певний обсяг інформації про користувачів. Для цього використовуються так звані «куки» (cookies) – файли, які зберігаються в браузері користувача та передаються на відвідувані веб-сайти. З одного боку, вони призначені для полегшення майбутніх відвідувань сайту, оскільки зберігають налаштування попередніх сеансів або інтерфейсу. Проте завдяки «кукам» веб-сайти можуть також збирати різну інформацію, таку як місцезнаходження користувача, найвідвідуваніші сторінки, тривалість перебування на сайті, залишені коментарі, мовні налаштування і навіть ім'я та фотографія профілю, якщо така інформація збережена у браузері [5]. Отже, підвищення рівня захисту персональних даних є необхідним і вимагає постійного нормативного оновлення.

Так, вперше нормативне закріплення права на захист персональних даних відбулося у міжнародних документах з прав людини. Ця норма була розглянута як неодмінна складова права на приватність, яке гарантується Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року (стаття 8) та стаття 17 Міжнародного Пакту про громадянські та політичні права 1966 року. Цей Пакт містить елементи, що стосуються захисту інформаційної приватності і закріплює неможливість незаконного втручання в особисте і сімейне життя [6, с. 5]. В подальшому практика Європейського суду з прав людини внесла свої корективи у розуміння захисту

персональних даних, сформулювавши положення, що держава повинна також вживати розумних заходів з метою дотримання права особи на повагу до її приватного життя (а відтак і права на захист персональних даних) з боку приватних суб'єктів.

Одним із актів міжнародного нормативного регулювання питань захисту персональних даних є Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний [...], який частіше називають за аббревіатурою GDPR (від General Data Protection Regulation) (набув чинності з 2018 р.), визнає фундаментальним правом захист персональних даних фізичних осіб, незалежно від їхнього громадянства або місця проживання, опрацювання яких призначено «для служіння людству» [7].

Варто зазначити, що право на захист персональних даних не є абсолютним, а враховується в контексті інших фундаментальних прав згідно з принципом пропорційності. Зокрема це стосується поваги до приватного та сімейного життя, житла та спілкування, захисту персональних даних, свободи думки, совісті та віросповідання, свободи вираження поглядів та свободи інформації, свободи підприємництва, права на ефективний засіб правового захисту та справедливий суд, а також на культурне, релігійне та мовне різноманіття.

В Україні одним із перших нормативних актів, який стосувався питань захисту персональних даних, був Закон України «Про інформацію». У цьому законі до одного з видів інформації відносилися дані про фізичну особу (персональні дані) – це відомості або сукупність відомостей про ідентифіковану або конкретно ідентифіковану фізичну особу. Це визначення відповідає міжнародним стандартам і є дійсним і досі [8].

Відповідно до норм Регламенту Європейського Парламенту, ідентифікація фізичної особи може відбуватися за допомогою таких ідентифікаторів, як ім'я, ідентифікаційний номер, дані про місцеперебування, онлайн-ідентифікатор, або за одним чи декількома факторами, що є визначальними для фізичної, фізіологічної, генетичної, розумової, економічної, культурної чи соціальної сутності такої фізичної особи [7, с. 6]. За нормами українського законодавства, інформація про фізичну особу є конфіденційною і включає в себе дані щодо національності, освіти, сімейного стану, релігійних переконань, стану здоров'я, а також адресу, дату і місце народження. [8, с. 7].

Згідно із Законом України закріплюється перелік суб'єктів, пов'язаних із захистом

персональних даних, що відображено у наступній таблиці (Таблиця 1.).

Таблиця 1

Суб'єкти персональних даних (Закон України «Про захист персональних даних» [9])

Хто може бути суб'єктом		Суб'єкти	Повноваження
Володілець і розпорядник: - підприємства, установи, організації усіх форм власності; - органи державної влади і органи місцевого самоврядування (лише державної або комунальної форми власності); - фізичні особи-підприємці		володілець персональних даних - фізична або юридична особа, яка визначає мету обробки персональних даних, встановлює склад цих даних та процедури їх обробки, якщо інше не визначено законом розпорядник персональних даних	може доручити обробку персональних даних розпоряднику відповідно до укладеного договору
Хто може бути суб'єктом	Суб'єкти	Повноваження	
фізична особа, персональні дані якої обробляються	суб'єкт персональних даних	має право: - знати про джерела збирання, місцезнаходження своїх персональних даних, мету їх обробки, місцезнаходження або місце проживання (перебування) володільца чи розпорядника персональних даних або дати відповідне доручення щодо отримання цієї інформації уповноваженим ним особам, крім випадків, встановлених законом; - отримувати інформацію про умови надання доступу до персональних даних, зокрема інформацію про третіх осіб, яким передаються його персональні дані, та ін.	
	Уповноважений Верховної Ради з прав людини - наглядовий орган	- отримувати пропозиції, скарги та інші звернення фізичних і юридичних осіб з питань захисту персональних даних та приймати рішення за результатами їх розгляду; - проводити на підставі звернень або за власною ініціативою виїзні та безвиїзні, планові, позапланові перевірки володільців або розпорядників персональних даних в порядку, визначеному Уповноваженим, із забезпеченням відповідно до закону доступу до приміщень, де здійснюється обробка персональних даних; - складати протоколи про притягнення до адміністративної відповідальності та направляти їх до суду у випадках, передбачених законом та ін.	
Хто може бути суб'єктом		Суб'єкти	Повноваження
будь-яка особа, за винятком суб'єкта персональних даних, володільца чи розпорядника персональних даних та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, якій володільцем чи розпорядником персональних даних здійснюється передача персональних даних		третя особа	Доступ до персональних даних третій особі не надається, якщо зазначена особа відмовляється взяти на себе зобов'язання щодо забезпечення виконання вимог Закону або неспроможна їх забезпечити

Так, аналіз матеріалів таблиці свідчить, що до суб'єктів персональних даних законодавство України відносить не лише фізичну особу, дані якої обробляються, але і враховує всіх можливих осіб, їх можливі дії і повноваження, які залучаються до процесу використання, збирання, накопичення та зберігання, видалення або знищення інформації.

Слід зазначити, що важливим обов'язковим елементом під час збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації є згода особи. Відповідно до положень закону згода суб'єкта персональних даних – це добровільне волевиявлення фізичної особи (за умови її поінформованості) щодо надання дозволу на обробку її персональних даних відповідно до сформульованої мети їх обробки, висловлене у письмовій формі або у формі, що дає змогу зробити висновок про надання згоди [9, с. 2].

Особливий акцент на захист персональних даних відбувається у сфері електронної комерції, де згода суб'єкта персональних даних може бути надана під час реєстрації в інформаційно-комунікаційній системі суб'єкта електронної комерції. Це досягається шляхом

проставлення відмітки, що вказує на дозвіл на обробку їх персональних даних, згідно з чітко визначеною метою їхньої обробки. Важливо зазначити, що така система не має права здійснювати обробку персональних даних до моменту, коли відмітка щодо згоди буде проставлена [9, с. 2].

І хоч Регламент захисту даних (GDPR), прийнятий на території ЄС, не діє на території України, однак його дія поширюється на український Інтернет-бізнес у разі, коли веб-сайти належать або використовуються компаніями, що мають представництва на території ЄС; коли через веб-сайт або мобільний додаток здійснюється чи теоретично може здійснюватися обробка персональних даних резидентів країн ЄС; здійснюється (є така можливість) обробка персональних даних громадян країн учасниць ЄС. Крім того, дія Регламенту GDPR розповсюджується не лише на сферу комерції, вона стосується і Інтернет-ресурсів неприбуткових організацій (NGO, громадських організацій та благодійних фондів), які збирають персональні дані для надання допомоги (безкоштовних послуг, товарів). Регламент урегулював збір і обробку

персональних даних з позиції політики Конфіденційності (Privacy Policy). Так, Положення про конфіденційність або Політика використання персональних даних – цифровий договір з необмеженим колом користувачів веб-сайту, мобільного додатку або онлайн-сервісу. Політика конфіденційності сайту/мобільного додатку отримує від користувача беззаперечний дозвіл на збір, обробку, зберігання і передачу персональних даних [5, с. 4]. Слід зазначити, що положення даного документу доступні користувачу, і вони можуть перевірятися органами контролю і нагляду.

На території України органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також володільці та розпорядники персональних даних, які здійснюють обробку таких даних, мають створювати структурний підрозділ або призначати відповідальну особу. Ця особа організовує роботу, пов'язану з захистом персональних даних під час їх обробки.

Основний контроль за дотриманням законодавства щодо захисту персональних даних в Україні покладається на Уповноваженого Верховної Ради з прав людини та судові органи. Цей контроль полягає в перевірці відповідності процесу обробки персональних даних вимогам Конституції України, Закону України «Про захист персональних даних», Типового порядку обробки персональних даних, а також діючим міжнародним договорам України у сфері захисту персональних даних. Відповідність цим вимогам є обов'язковою внаслідок згоди на їх обов'язковість, наданої Верховною Радою України.

Уповноважений Верховної Ради України з прав людини здійснює контроль у сфері захисту персональних даних шляхом проведення перевірок фізичних осіб, фізичних осіб-підприємців, підприємств, установ і організацій різних форм власності, а також органів державної влади та місцевого самоврядування, які є володільцями або розпорядниками персональних даних. Такі перевірки можуть бути плановими, позаплановими, виїзними або безвиїзними.

Слід зазначити, що введений у лютому 2022 року воєнний стан привніс певні

корективи та зміни до українського законодавства щодо захисту персональних даних. Наприклад, органам державної влади було надано можливість розміщувати інформаційні ресурси, публічні реєстри та їх резервні копії на хмарних сервісах або в центрах обробки даних, які знаходяться за межами України [10, с. 5]. Національний банк України видав банкам директиву використовувати хмарні ресурси, що розташовані за кордоном, для обробки персональних даних клієнтів відповідно до Постанови № 42 від 08 березня 2022 року. Крім того, через зростаючу загрозу цілісності даних було прийняте рішення про обмеження або припинення доступу до більшості державних реєстрів.

Висновки. Отже, захист персональних даних як онлайн-права кожної людини вимагає якісного нормативного регулювання для забезпечення його подальшої реалізації в умовах зростаючого використання онлайн-середовища. Розширення використання цього середовища підкреслює необхідність належного законодавчого врегулювання для забезпечення гарантій прав людей. Значущу роль у цьому відіграють розширені рекомендації і резолюції міжнародних організацій, дотримання яких допоможе внести зміни до сучасного українського законодавства на рівень європейських норм та стандартів.

З урахуванням висновків здійсненого дослідження вирішенню підлягають конкретні питання захисту персональних даних. Зокрема, важливими завданнями є оновлення нормативно-правових актів відповідно до останніх змін європейського права, таких як Резолюція GDPR. Також необхідно ширше розповсюджувати знання про онлайн-права людини, зокрема захист персональних даних. Це можна здійснити шляхом включення відповідних тем у шкільні програми та вищі навчальні заклади, а також створення інформаційних матеріалів та відео з питань захисту персональних даних для широкого загалу.

Крім того, необхідно розробити чіткі і послідовні кроки для суб'єктів, які збирають персональні дані, щодо додержання законних рамок їхньої діяльності в онлайн-середовищі.

Література.

1. **Володовська В., Дворовий М.** Права людини онлайн: Порядок денний для України. Київ: ГО «Лабораторія цифрової безпеки», 2019. 56 с.
2. **Гуцу С.Ф.** Правове регулювання мережі інтернет: Міжнародний і вітчизняний досвід. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право.* 2018. (№ 2/2018). С. 114-125.
3. **Бем М.В., Городиський І.М., Саттон Г., Родіоненко О.М.** Захист персональних даних: Правове регулювання та практичні аспекти: науково-практичний посібник. Київ: К.І.С., 2015. 220 с.
4. Human Rights Council. The promotion, protection and enjoyment of human rights on the Internet. Geneva. 2012. Doc. A/HRC/20/8.

5. Персональні дані онлайн: проблеми регулювання та перспективи захисту. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/personalni-dani-onlajn/>. Бенедек В., Кеттеман М. Свобода вираження поглядів і Інтернет. URL: <https://rm.coe.int/168059936a>.

6. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний [...]. Європейський Союз; Загальний регламент про захист даних (GDPR). Офіційний переклад українською мовою. Регламент, Міжнародний документ № 2016/679 від 27.04.2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text.

7. Про інформацію. Закон України № 2657-XII від 02.10.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

8. Захист персональних даних: вплив воєнного стану на право на приватне життя. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/05/13/7345966/>.

9. Про хмарні послуги. закон України № 2075-IX від 17.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>.

References.

1. Volodovs'ka, V., Dvorovyj, M. (2019). *Prava liudyny onlajn: Poriadok dennyj dlia Ukrainy*. [Human rights online: Agenda for Ukraine]. НО «Laboratoriia tsyvrovoi bezpeky». Kyiv, Ukraine. Available at: https://dslua.org/wp-content/uploads/2019/12/DRA_FINAL_UKR.pdf.

2. Hutsu, S.F. (2018). «Legal regulation of the INTERNET network: International and domestic experience». *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivs'kij politekhnichnyj instytut»*. *Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*. (№ 2/2018). pp. 114-125.

3. Bem, M.V., Horodys'kyj, I.M., Satton, H., Rodionenko, O.M. (2015). *Zakhyst personal'nykh danykh: Pravove rehuliuвання ta praktychni aspekty*. [Protection of personal data: Legal regulation and practical aspects]. K.I.S. Kyiv, Ukraine. Available at: <https://rm.coe.int/168059920c>.

4. Human Rights Council. (2012). The promotion, protection and enjoyment of human rights on the Internet. [The promotion, protection and enjoyment of human rights on the Internet]. Geneva, Switzerland. Doc. A/HRC/20/8.

5. Personal'ni dani onlajn: problemy rehuliuвання ta perspektyvy zakhystu. [Personal data online: regulatory issues and prospects for protection]. Available at: <https://cedem.org.ua/analytics/personalni-dani-onlajn/>.

6. Benedek, V., Ketteman, M. Svoboda vyrazhennia pohliadiv i Internet. [Freedom of expression and the Internet]. Available at: <https://rm.coe.int/168059936a>.

7. Rehlament Yevropejs'koho Parlamentu i Rady (YeS) 2016/679 vid 27 kvitnia 2016 roku pro zakhyst fizychnykh osib u zv'iazku z opratsiuvanniam personal'nykh danykh i pro vil'nyj [...]. Yevropejs'kij Soiuz; Zahal'nyj rehlament pro zakhyst danykh (GDPR). Ofitsijnyj pereklad ukrains'koiu movoiu. Rehlament, Mizhnarodnyj dokument. (2016). [Regulation of the European Parliament and of the Council (EU) 2016/679 of April 27, 2016 on the protection of natural persons in connection with the processing of personal data and on the free [...]. European Union; General Data Protection Regulation (GDPR). Official translation into Ukrainian. Regulation, International Document]. № 2016/679 dated April 27, 2016. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text.

8. Pro informatsiiu. Zakon Ukrainy. (1992). [About information. Law of Ukraine]. № 2657-XII dated October 2, 1992. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

9. Zakhyst personal'nykh danykh: vplyv voiennoho stanu na pravo na pryvatne zhyttia. [Protection of personal data: the impact of martial law on the right to privacy]. Available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/05/13/7345966/>.

10. Pro khmarni posluhy. zakon Ukrainy. (2022). [About cloud services. Law of Ukraine]. № 2075-IX dated February 17, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>.

Abstract

Mykytiuk V., Mykytiuk S. *Normative regulation of personal data protection as an online right of every person.*

Online legal regulation of human rights is a requirement of the new information era, and it considers the need to create appropriate legal means – these are laws expressed in normative acts, which allow to understand the mechanism of their legal regulation correctly, to overcome the difficulties of their protection, realization in the offline environment. Changes in values and stereotypes of human behavior online have led to the need to increase the protection of personal data and improve the mechanism of legal regulation. Legal regulation of personal data as an online right of every person concerns their arrangement, organization, and improvement of provisions by creating, changing, supplementing, or canceling legal norms (normative regulation) as law-making bodies carry it out within their competence. The critical aspect of such regulation is an orientation to the norms of European law, which establish general rules and standards for protecting personal data that are understandable and accessible to the organizations that collect and process them and to users. Most importantly, the data storage process is available for inspection by the control and supervision authorities. Gradually, since the regulatory consolidation of the protection of personal data as a component of the right to privacy, it has acquired fundamental importance and received legal regulation as an essential online right of every person at the level of

international legislation (conventions, regulations) and national (separate law). However, considering the conditions of the conducted research, specific issues still need to be resolved, such as updating Ukrainian legislation to European norms and standards, spreading knowledge about the need to protect personal data, creating clear rules for online personal data protection for all subjects involved in the relevant process.

Keywords: personal data, confidential information, protection of personal data, online human rights, information space, privacy policy.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Микитюк В. О., Микитюк С. О. Нормативне регулювання захисту персональних даних як онлайн права кожної людини. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 94-99.

Mykytiuk V., Mykytiuk S. Normative regulation of personal data protection as an online right of every person. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 94-99.

УДК 342.25; JEL classification: O18; P48

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-17>

Дорофєєв Олександр Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-8608-0501>
ДУБИНКА Олег Миколайович, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0003-3204-916X>

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПОТЕНЦІАЛ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дорофєєв О.В., Дубинка О.М. Особливості функціонування та потенціал місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Стаття присвячена висвітленню особливостей функціонування та пошуку потенційних можливостей діяльності місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Розкрито окремі правові та практичні аспекти функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Акцентовано увагу, що місцеве самоврядування в Україні продемонструвало значну ефективність функціонування в умовах воєнного стану, що можливо завдяки реформі децентралізації влади в Україні 2014-2021 рр., яка дозволила передати значну кількість повноважень і ресурсів на місця. Окреслено перелік додаткових завдань, які виникають під час війни та правового режиму воєнного стану в органів місцевого самоврядування. Виділено найважливіші групи цих завдань: налагодження взаємодії з військовими адміністраціями та військовим командуванням; робота з внутрішньо переміщеними особами; робота органів місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Встановлено, що важливими напрямками посилення повноважень органів місцевого самоврядування є діяльність у сфері безпеки й оборони та у соціальній сфері. Окреслено напрями мобілізації та реалізації потенціалу діяльності органів місцевого самоврядування в умовах, які з'явилися в період воєнного стану на території України. Акцентовано увагу на трьох напрямках: залучення інвестицій у відновлення інфраструктури та об'єктів, що мають важливе соціальне значення; залучення внутрішньо переміщених осіб до робіт у громадах, використовуючи їхню кваліфікацію, досвід, компетентності й потенціал з перспективою їхньої асиміляції й постійного проживання на певній території; можливість дистанційного навчання на онлайн-платформах і тимчасово безкоштовних мовних курсах у провідних навчальних закладах світу.

Ключові слова: місцеве самоврядування, військові адміністрації, децентралізація, воєнний стан, можливості.

Постановка проблеми у загальному вигляді. З початком широкомасштабних воєнних дій змінилися всі правила й норми, з'явилися нові виклики та кризи, які серйозно ускладнюють нормальне функціонування держави. Це стосується й органів місцевого самоврядування, які відповідають за забезпечення потреб місцевого населення. Але коли в перші години війни в Україні було введено воєнний стан і водночас змінилося життя всіх українців, децентралізація влади та досвід кризового управління під час пандемії COVID-19 зробили можливим підтримувати на високому рівні діяльність органів державної влади та інституцій самоврядування.

Підтримка органами місцевого самоврядування громадських ініціатив, проєктів, співпраця з міжнародними та неурядовими організаціями, волонтерами, які налаштовані на вирішення проблем громади, стала позитивною практикою, яка вкотре свідчить про те, що місцеве самоврядування є важливою складовою функціонування держави загалом. Досвід України під час війни яскраво показав низку переваг стимулювання самоорганізації населення над централізацією управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Функціонуванню органів місцевого самоврядування присвячено достатньо наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених:

О. Батанова, Л. Бориславського, Р. Гнейста, І. Грицяка, О. Євтушенка, Ж. Зіллера, Н. Камінської, І. Козюри, В. Куйбіди, Дж. Міля, А. Некряча, М. Оніщука, О. Оффердала, Р. Плюща, Дж. Сарторі, А. Токвіля, В. Шеффнера, Л. Штейна, А. Васильчикова, В. Лешкова та ін. Від ефективності роботи органів місцевого самоврядування залежить, наскільки населений пункт буде життєздатним в умовах війни.

Формулювання цілей статті. Метою статті є окреслення особливостей функціонування та пошук потенційних можливостей місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний стан як особливий правовий режим має свої особливості для місцевого самоврядування. Водночас місцеві громади стали точками опору російській агресії. Відповідно, режим воєнного стану суттєво вплинув на функціонування органів місцевої влади у період з 24 лютого 2022 р. Насамперед, відповідно до п. 2 Указу Президента України №64/2022, органам місцевого самоврядування доручено здійснювати заходи та повноваження, передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану», необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення й інтересів держави [1].

Водночас, відповідно до ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2], у місцевостях, де введено воєнний стан, забезпечується застосування Конституції та законів України в їх сукупності. З військовим управлінням можуть бути запроваджені та здійснюватись заходи правового режиму воєнного стану, оборони, цивільної оборони, громадського порядку й безпеки, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, утворення тимчасових державних органів – військових адміністрацій.

Рішення про утворення військових адміністрацій ухвалює Президент України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування. Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. №68/2022 утворено 24 обласні військові адміністрації. У зв'язку з утворенням військових адміністрацій, обласні, Київська міська державна адміністрація та голови цих адміністрацій набули статусу відповідних військових адміністрацій і керівників цих військових адміністрацій [3].

Відповідно, на окремих територіях, де бойові дії не ведуться, склалася ситуація, коли органи військового управління та місцевого

самоврядування вже працюють паралельно. Слід підкреслити, що створення військових адміністрацій не позбавляє органи місцевого самоврядування їхніх повноважень. Проте згідно з п. 6 згаданого Указу Президента України №64/2022, органи місцевого самоврядування мають утворювати ради оборони та сприяти військовому командуванню у введенні та здійсненні заходів режиму воєнного стану [1].

Під час війни органи місцевого самоврядування отримали низку додаткових завдань. Насамперед органи місцевого самоврядування мали налагодити тісну взаємодію з військовими адміністраціями та військовим командуванням, узгодити порядок роботи, а в разі потреби погодити перерозподіл окремих повноважень. Така система дозволила в стислі терміни організувати оборону населених пунктів і виділити для цього всі необхідні ресурси, активно передавати відповідну інформацію населенню, зберегти життя і здоров'я громадян.

По-друге, робота з внутрішньо переміщеними особами стала важливим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування. Особливо це стосується тилкових регіонів країни поблизу кордонів з Польщею, Молдовою, Угорщиною, Словаччиною та Румунією. Треба було забезпечити: оформлення відповідного статусу ВПО, видачу посвідчень, розміщення та розподіл гуманітарної допомоги, оформлення виплат тощо.

По-третє, особливої уваги заслуговує робота органів місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. З метою з'ясування конкретного алгоритму дій в умовах окупації Офіс підтримки реформи децентралізації Мінрегіону ініціював роботу відповідної юридичної групи, яка розробила персоналізовані рекомендації щодо можливих дій і рішень залежно від обставин, у яких опинилася громада. Передусім органам місцевого самоврядування рекомендовано проаналізувати оприлюднену інформацію про їхні ресурси та закрити інформацію, яка може бути використана ворогом (дані про земельні ділянки, містобудівну документацію тощо).

Водночас, беручи до уваги виклики, з якими органи місцевого самоврядування стикаються у своїй діяльності, потрібно говорити про заходи з реалізації їхнього потенціалу діяльності. Окремі ініціативи пропонують підходи, спрямовані на відображення нової реальності воєнного стану та повоєнної України. Зокрема, голова підкомітету з питань адміністративно-територіального устрою Комітету

Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування народний депутат Віталій Безгін пропонує по-новому поглянути на регіональну політику. Він вказує, що якщо раніше території ділили за географічним та рельєфним критеріями (наприклад, гірські райони), то тепер визначальним фактором є безпека та віддаленість від збройних потужностей агресора. На це передусім зверне увагу інвестор. Такі фактори, як земля, логістика, наявність інфраструктури та робоча сила у цій ситуації не є критичними для інвестора. В. Безгін пропонує виділення таких типів територій [3; 4]:

- тимчасово окуповані території;
- райони ведення бойових дій;
- опорні території – там, де спокійно,

але водночас надають першу медичну допомогу в районах, де ведуться бойові дії. Яскравим прикладом таких відносин є зараз Одеса-Миколаїв. Одеса щодня цілеспрямовано завантажує гуманітарний вантаж до Миколаєва. Також опорними регіонами можна назвати Житомирську та Дніпропетровську області;

- території глибокого тилу – найбезпечніші райони, куди переїхала більшість населення, куди переміщуються компанії. Це ті регіони, які зараз складають основу економіки й мають стати базою для економічного зростання [3; 4].

Депутат наголошує, що ця типологія є результатом спільних зусиль Міністерства розвитку міст і територій України та Спільки міст України. Водночас В. Безгін зазначає, що, можливо, щонайменше у трьох звільнених від окупантів областях (Київській, Чернігівській, Сумській) конфігурація громад потребує перегляду. За його словами, ймовірно, що така ситуація повториться в інших регіонах, де зараз тривають бойові дії [3; 4].

Безперечно, такі ініціативи потребуватимуть подальшого правового супроводу. Зокрема, Кабінет Міністрів України затвердив перелік органів місцевого самоврядування, після чого проведено місцеві вибори за новою адміністративно-територіальною ознакою. Тому питання проведення виборів є надзвичайно актуальним, особливо з огляду на останні ініціативи щодо заборони діяльності окремих політичних партій. Однією з проблем окупованих на певний період Сумської, Київської та Чернігівської областей була неготовність місцевої влади до початку бойових дій у громаді. Так, В. Безгін пропонує інший підхід до питання стратегічного планування в територіальних громадах [4]. Зокрема, потрібно мати стратегічне планування:

- у разі цілком мирного плану;
- при повторенні загострення;
- у разі нового тотального вторгнення [4].

Згідно з цією пропозицією В. Безгіна, Ю. Сорока пропонує, щоб цей підхід застосовувався всіма територіальними громадами, зокрема й тими, що належать до глибокого тилу. Ситуація під час воєнного стану надзвичайно динамічна і райони, де вчора не велися бойові дії, можуть бути зайняті вже завтра. Як зазначалося вище, стратегічне планування необхідно розробляти для різних ситуацій, враховуючи специфіку території та наявність певних об'єктів стратегічного ураження. Це дозволить місцевій владі краще підготуватися до потенційних викликів і мати план дій на випадок ескалації ситуації або початку бойових дій [3].

На цьому тлі доречною виглядає пропозиція Юрія Ганущака, директора Інституту розвитку територій, експерта з питань реформи місцевого самоврядування. Він стверджує, що навіть у післявоєнний період згадана вище загроза агресії збережеться протягом тривалого історичного періоду. Тому доцільність поділу території України на зони за ступенем ризику пошкодження є актуальною для цілей планування розвитку територій [5]. Зокрема, виділяють такі види територій:

- з низьким ризиком пошкодження – західні регіони;
- із середнім ризиком пошкодження – середні регіони;
- високий ризик пошкодження – прифронтові території [5].

Однак треба розуміти, що після Перемоги України зміни, внесені у деякі закони, будуть відмінні й служба в органах місцевого самоврядування знову буде здійснюватися на принципах верховенства права, демократизму, законності, підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності тощо.

Також треба посилити культуру безпеки життєдіяльності через внесення змін у проекти майбутнього будівництва, а також через адаптацію наявних об'єктів критичної інфраструктури до діяльності в умовах воєнного стану. Прикладом може бути Котелевська лікарня планового лікування Котелевської селищної ради, працівники якої обладнали операційні й пологові палати в підвальних приміщеннях лікарні, забезпечивши все необхідне для безперебійного функціонування [6].

Важливим є саме посилення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері безпеки й оборони та у соціальній сфері. За результатами експертних опитувань, ці два виклики керівники місцевої влади та експерти визначили пріоритетними під час дії воєнного стану. Тому рекомендацією для органів місцевого самоврядування на майбутнє є посилення спроможності регіонів і місцевої влади протидіяти зовнішнім загрозам. Зокрема, кожна обласна, районна, міська, сільська, селищна рада має ініціювати [3, с. 54-55]:

– інвентаризацію всього майна на території області, району чи підрозділу;

– визначення активів (будівель, приміщень тощо), які можуть бути використані для цілей безпеки та оборони;

– утворення координаційних груп між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями щодо плану заходів із забезпечення обороноздатності на відповідній території;

– розподіл видатків місцевого бюджету у сфері безпеки й оборони.

В умовах, що склалися, органи місцевого самоврядування повинні навчитися використовувати ті можливості, які з'явилися в умовах воєнного стану, зокрема:

1. Залучення інвестицій у відновлення інфраструктури та об'єктів, що мають важливе соціальне значення через участь, наприклад, у Надзвичайній кредитній програмі для відновлення України (зокрема Полтавська область), фінансування якої здійснює Європейський інвестиційний банк [6].

І ще одним прикладом є ініціатива Мінрегіону, який розпочав відбір проектів громад, що фінансуватимуться в межах «Програми з відновлення України». Кредитні кошти будуть спрямовані громадам у вигляді субвенції з Державного бюджету місцевим бюджетам. Пропозиції щодо проектів, які фінансуватимуться за рахунок субвенції, подаються органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади/виконавчими органами сільських, селищних, міських рад територіальних громад [7].

Пріоритетними є такі напрями [7]:

– будівництво (нове будівництво, переобладнання, реконструкція) громадських будівель: заклади освіти (дошкільна освіта, середня освіта тощо); заклади охорони здоров'я (швидка допомога, лікарні, аптеки, поліклініки тощо); центри надання адміністративних послуг; адміністративні будівлі органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади;

– реконструкція, ремонт критичної інфраструктури (водопостачання, водовідведення, теплопостачання);

– реконструкція, відновлення будівель для забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та осіб, які втратили житло внаслідок бойових дій.

Пріоритетність надається об'єктам будівництва за територіальним принципом [7]:

– деокуповані регіони (Сумська, Житомирська, Чернігівська, Київська області) та м. Київ;

– опорні регіони (Полтавська, Вінницька, Одеська, Дніпропетровська, Кіровоградська, Черкаська області).

Пріоритет у відборі надаватиметься проектам, які відповідають таким умовам [7]:

– відновлення об'єктів, пошкоджених або зруйнованих унаслідок бойових дій, спричинених збройним нападом Російської Федерації;

– суспільна важливість майна, зокрема кількість людей, які матимуть доступ до майна після завершення проекту;

– наявність створеної проектною документації у відповідній якості (відповідність чинним ДБН, ДСТУ та методичним вказівкам (з урахуванням енергоефективності, інклюзії тощо)).

І таких ініціатив щодо надання коштів для відновлення й розвитку громад зараз достатньо багато. Найбільш енергійні й сучасні громади (наприклад, Тростянецька) активно залучають кошти інвесторів для покращення якості життя своїх мешканців.

2. Залучення внутрішньо переміщених осіб до робіт у громадах, використовуючи їхню кваліфікацію, досвід, компетентності й потенціал з перспективою їхньої асиміляції й постійного проживання на цій території. Одним з прикладів подібної роботи є конкурс від міжнародного фонду «Відродження» «Інтеграція внутрішньо переміщених осіб до життя в нових громадах». Метою конкурсу є сприяння соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб до життя в нових для них територіальних громадах, де вони бажають залишитися надовго чи назавжди, а також попередження та сприяння вирішенню конфліктів на рівні обраних територіальних громад, які можуть виникнути за участю внутрішньо переміщених осіб [8].

3. Можливість навчання на таких авторитетних платформах, як Coursera, на тимчасово безкоштовних курсах з діджитал маркетингу, проектного менеджменту й т.ін., тимчасово безкоштовних мовних курсах у

провідних навчальних закладах США, Великобританії та ЄС тощо.

Таким чином, у ситуації, що склалася, органам місцевого самоврядування варто шукати можливості розвитку, а саме: брати участь у конкурсах, проектах, бюджетах участі тощо для підвищення якості життя людей, які проживають у цих громадах.

Висновки. Таким чином, місцеве самоврядування в Україні продемонструвало значну ефективність функціонування в умовах воєнного стану. За необхідності вирішення одночасно кількох складних питань ефективність взаємодії органів державної влади, керівництва територіальних громад і представників громадських і волонтерських організацій залишається високою, що дає змогу уникнути гострих кризових ситуацій у процесі забезпечення життєдіяльності громади. Така ситуація, зокрема, можлива завдяки реформі децентралізації влади в Україні 2014-2021 рр., яка дозволила передати

значну кількість повноважень і ресурсів на місце.

Це ще раз свідчить про те, що місцеве самоврядування є важливим елементом, який підтримує функціонування держави загалом. Досвід України під час війни яскраво показав низку переваг стимулювання самоорганізації населення над централізацією управління.

Органам місцевого самоврядування варто шукати можливості розвитку в таких напрямках: залучення інвестицій у відновлення інфраструктури та об'єктів, що мають важливе соціальне значення; залучення внутрішньо переміщених осіб до робіт у громадах, використовуючи їхню кваліфікацію, досвід, компетентності й потенціал з перспективою їхньої асиміляції й постійного проживання на певній території; можливість дистанційного навчання на онлайн-платформах і тимчасово безкоштовних мовних курсах у провідних навчальних закладах світу.

Література.

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII від 12 травня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
3. **Сорока Ю.В.** Місьцеве самоврядування в умовах воєнного стану: досвід України 2022 року: магістерська робота (281 «Публічне управління та адміністрування»). Львів: Український католицький університет, 2022. 69 с.
4. Україна 2.0: Віталій Безгін про те, як війна змінить регіональну політику в Україні. URL: <https://sluga-narodu.com/ukraina-2-0-vitaliy-bezghin-pro-te-iak-viyna-zminyt-rehionalnu-polityku-v-ukraini/>.
5. **Ганущак Ю.** Парадигма прикордоння. Як правильно структурувати території та управління країною після війни. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/paradihma-prikordonnja-jak-pravilno-strukturuvati-teritoriji-ta-upravlinnja-krajinoju-pislja-vijni.html>.
6. Котелевська селищна рада. URL: <https://kotelevska-gromada.gov.ua/>.
7. Надзвичайна кредитна програма для відновлення України. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/spivpraczya-z-mizhnarodnymy-finansovymy-organizacziyamu/yevropejskyj-investycziynj-bank/nadzvichayna-kreditna-programa-dlya-vidnovlennya-ukrayini/>.
8. Мінрегіон розпочав відбір проєктів громад, які фінансуватимуться в межах «Програми з відновлення України». Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15363>.

References.

1. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini. Ukaz Prezydenta Ukrainy. (2022). [On the introduction of martial law in Ukraine. Decree of the President of Ukraine]. No 64/2022 dated 24 February, 2022. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
2. Pro pravovij rezhym voiennoho stanu. Zakon Ukrainy. (2015). [On the legal regime of martial law. Law of Ukraine]. No 389-VIII dated 12 May, 2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
3. Minrehion rozpochav vidbir proektiv hromad, iaki finansuvatymut'sia v mezhakh «Prohramy z vidnovlennia Ukrainy». Detsentralizatsiia. [The Ministry of Regions has started the selection of community projects that will be financed within the framework of the «Ukraine Recovery Program». Decentralization]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15363>.
4. **Soroka, Yu.V.** (2022). *Mistseve samovriaduvannia v umovakh voiennoho stanu: dosvid Ukrainy 2022 roku*. [Local self-government under martial law: the experience of Ukraine in 2022]. Master thesis. 281. L'viv. Uksrine.
5. *Ukraina 2.0: Vitalij Bezghin pro te, iak vijna zminyt' rehional'nu polityku v Ukraini*. [Ukraine 2.0: Vitalij Bezghin on how the war will change regional politics in Ukraine]. Available at: <https://sluga-narodu.com/ukraina-2-0-vitaliy-bezghin-pro-te-iak-viyna-zminyt-rehionalnu-polityku-v-ukraini/>.

6. *Hanuschak, Yu.* Paradyhma prykordonna. Yak pravyl'no strukturuvaty terytorii ta upravlinnia krainoiu pislja vijny. [Paradigm of the borderland. How to properly structure territories and country management after the war]. *Dzerkalo tyzhnia*. Available at: <https://zn.ua/ukr/internal/paradihma-prikordonnja-jak-pravilno-strukturuvaty-teritoriji-ta-upravlinnja-krajinoju-pislja-vijni.html>.

7. Kotelevs'ka selyschna rada. [Kotelivska settlement council]. Available at: <https://kotelevska-gromada.gov.ua/>.

8. Nadzvychajna kredytna prohrama dlja vidnovlennia Ukrainy. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorij Ukrainy. [Emergency credit program for the recovery of Ukraine. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine]. Available at: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/international-cooperation/spivpraczya-z-mizhnarodnymy-finansovymy-organizacziyamy/yevropejskyj-investycziynj-bank/nadzvychajna-kredytna-prohrama-dlya-vidnovlennya-ukrayini/>.

Abstract

Dorofyeyev O., Dubynka O. Functioning features and potential of local self-government under the conditions of marital state.

The article is devoted to highlighting the peculiarities of functioning and the search for potential opportunities for local self-government activities in martial law conditions. Separate legal and practical aspects of the functioning of local self-government in martial law conditions are revealed. It is emphasized that local self-government in Ukraine has demonstrated significant effectiveness in functioning in martial law conditions, which is possible thanks to the reform of decentralization of power in Ukraine in 2014-2021, which allowed the transfer of a significant amount of powers and resources "to places". The list of additional tasks that arise during the war and the legal martial law regime for local self-government bodies is outlined. Critical groups of these tasks have been identified: establishing cooperation with military administrations and military command, working with internally displaced persons, and working with local self-government bodies in temporarily occupied territories. The directions of mobilization and implementation of the potential of local self-government bodies in the conditions that appeared during the period of martial law on the territory of Ukraine are outlined. It was established that the critical directions of strengthening local self-government bodies' powers are security, defense, and the social sphere. Attention is focused on three directions: attraction of investments in the restoration of infrastructure and objects of significant social importance; involvement of internally displaced persons in work in communities, using their qualifications, experience, competencies, and potential with the prospect of their assimilation and permanent residence in the given territory; the possibility of distance learning on online learning platforms and temporarily free language courses in the world's leading educational institutions.

Keywords: local self-government, military administrations, decentralization, martial law, opportunities.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Дорофеев О.В., Дубинка О.М. Особенности функционирования та потенціал місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 99-104.

Dorofyeyev O., Dubynka O. Functioning features and potential of local self-government under the conditions of marital state. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 99-104.