



# СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені Рауфа Аблязова

## ВІСНИК

Східноєвропейського університету  
економіки і менеджменту

№ 1 (29), 2023

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ



*Заснований у серпні 2007 року*

Черкаси 2023



*Міністерство освіти і науки України  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет  
імені Рауфа Аблязова»*

## ***Вісник***

***Східноєвропейського університету  
економіки і менеджменту***

*Науковий журнал*

*№ 1 (29), 2023*

*Виходить 2 рази на рік*

*Заснований у серпні 2007 року*

**Черкаси 2023**



ВІСНИК  
Східноєвропейського університету  
економіки і менеджменту

Науковий журнал

1 (29), 2023

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### ГОЛОВА РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

**Гуцалюк О.М.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

### НАУКОВИЙ РЕДАКТОР:

**Трушкіна Н.В.** – кандидат економічних наук, старший дослідник, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

### ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:

**Бойко О.В.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

### РЕДАКЦІЙНА РАДА:

**Банар О.В.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Бачо Р.Й.** – доктор економічних наук, професор, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II.

**Безпарточний М.Г.** – доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка».

**Бондар Ю.А.** – кандидат економічних наук, доцент, Льотна академія Національного авіаційного університету.

**Бондар-Підгурська О.В.** – доктор економічних наук, доцент, Полтавський університет економіки і торгівлі.

**Боронос В.Г.** – доктор економічних наук, професор, Сумський державний університет.

**Верхоглядова Н.І.** – доктор економічних наук, професор, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ.

**Гринько Т.В.** – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.

**Житар М.О.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет».

**Жовновач Р.І.** – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет.

**Захарова О.В.** – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет.

**Захарченко О.В.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Зачосова Н.В.** – доктор економічних наук, професор, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького.

**Іванова М.І.** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».

**Кінаш І.П.** – доктор економічних наук, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

**Коваль В.В.** – доктор економічних наук, професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет.

**Колодинський С.Б.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Лазоренко Л.В.** – доктор економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Мельничук Д.П.** – доктор економічних наук, професор, Державний університет «Житомирська політехніка».

**Наволокіна А.С.** – кандидат економічних наук, доцент, приватний заклад вищої освіти «Міжнародний європейський університет».

**Небаба Н.О.** – доктор економічних наук, доцент, Університет митної справи та фінансів.

**Омельяненко В.А.** – доктор економічних наук, доцент, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

**Петченко М.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет внутрішніх справ.

**Проданова Л.В.** – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет.

**Прокопишин О.С.** – кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет природокористування.

**Смесова В.Л.** – доктор економічних наук, професор, Університет імені Альфреда Нобеля.

**Сосновська О.О.** – доктор економічних наук, професор, приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова».

**Томарева-Патлахова В.В.** – доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет.

**Шматько Н.М.** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».

**Якушев О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет.

**Якушева О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Черкаський державний технологічний університет.

**Ярошевська О.В.** – доктор економічних наук, професор, Національний авіаційний університет.

#### **ІНОЗЕМНІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ РАДИ:**

**Гулак Д.В.** – кандидат економічних наук, доцент, Університет Брунеля (Великобританія).

**Новакова Р.Л.** – доктор економічних наук, професор, Університет Святих Кирила та Мефодія (Словаччина).

**Прокопенко О.В.** – доктор економічних наук, професор, Естонський університет підприємництва Майнор (Естонія).

**Соколович М.Е.** – доктор економічних наук, професор, Лодзьський університет (Польща).

**Тірто Тео** – доктор філософії, дослідник, Туринський політехнічний університет (Італія).

---

У нашому виданні публікуються статті, що містять виклад результатів наукових досліджень, а також огляди з актуальних проблем економічної теорії, теорії управління, інституціональної, національної та регіональної економіки, економіки галузей і сфер виробництва, менеджменту та бізнес-адміністрування, підприємництва, маркетингу, логістики, комерційної діяльності, торгівлі, фінансів, банківської справи, інвестиційної діяльності, фондового ринку, страхування, економічного аналізу, статистики, обліку, аудиту, оподаткування, демографії, економіки праці, соціальної економіки і політики, економіки, управління природокористуванням та охорони навколишнього середовища, глобальної економіки і управління, міжнародних економічних відносин, моделювання та прогнозування економічних систем, ресторанного бізнесу, туристичної діяльності.

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться у публікаціях, несуть автори статей.



## ЗМІСТ

### **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА, ГАЛУЗЕВА, РЕГІОНАЛЬНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<b>Bilopolskyi M.H., Hutsaliuk O.M., Bondar I.A.</b> Environics – the fundamental science on salvation and development of earthly civilization or a new concept of the world’s development.....	<b>5</b>
<b>Коваль О.О.</b> Безробіття в Черкаській області в умовах війни: основні тенденції .....	<b>15</b>
<b>Худавердієва В.А.</b> Стан розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах військової ескалації і забезпечення продовольчої безпеки.....	<b>24</b>

### **ГЛОБАЛЬНА ТА ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА**

<b>Zhytar M.O.</b> Properties of constructing the financial architecture of the economy.....	<b>35</b>
--	-----------

### **МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС**

<b>Chychkalo-Kondratska I.B., Buriak A.A., Levchenko I.V., Shyriaieva A.O.</b> International marketing in the educational process: the experience of higher education institutions in Germany .....	<b>42</b>
<b>Skibina T.I.</b> Economic policy of renewable energy support in Germany and main results .....	<b>51</b>

### **ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>Bieloborodova M.V., Bessonova S.I.</b> Ensuring the organization’s social responsibility based on stakeholder management.....	<b>60</b>
<b>Колодій І.В., Колодій А.В.</b> Особливості реалізації механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах .....	<b>70</b>
<b>Чернух Д.В., Гура О.Л.</b> Корпоративна культура підприємства: наукові підходи до визначення сутності .....	<b>81</b>

### **ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ**

<b>Аблязова Н.Р., Трушкіна Н.В., Прокопишин О.С.</b> Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в епоху цифрових перетворень .....	<b>94</b>
<b>Іванова М.І., Каут О.В., Усатенко О.В., Загорудько В.Л.</b> Управління якістю продукції як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	<b>109</b>
<b>Савченко С.О., Светлова Н.М.</b> Оцінка ефективності маркетингового потенціалу підприємства.....	<b>121</b>

### **ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ, АУДИТ, КОНТРОЛІНГ І СТРАХУВАННЯ**

<b>Бондар Ю.А.</b> Використання внутрішнього аудиту за міжнародними стандартами на підприємствах державного сектору економіки .....	<b>129</b>
<b>Нестеренко І.В.</b> Концепція формування обліково-аналітичного забезпечення управління екологічною безпекою підприємств біоіндустрії .....	<b>138</b>
<b>Остапенко О.М.</b> Проблемні аспекти облікової оцінки митної вартості товарів .....	<b>149</b>

### **СТАТИСТИКА, МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

<b>Yarmolenko M.V.</b> Higher mathematics methods application to investigate fundamental processes.....	<b>158</b>
---	------------



---

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА, ГАЛУЗЕВА, РЕГІОНАЛЬНА ТА СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА

---


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-001](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-001)

UDC 316.42+005.4

JEL A13, A14, F41, L16


### **Mykola BILOPOLSKYI**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,  
Head of the Department of Accounting and Auditing,  
State Higher Education Institution «Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-9312-6953>  
[enterconfpstu@gmail.com](mailto:enterconfpstu@gmail.com)


### **Oleksii HUTSALIUK**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Activities,  
Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0002-6541-4912>  
[alex-g.88@ukr.net](mailto:alex-g.88@ukr.net)

### **Iuliia BONDAR**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Aviation Management,  
Flight Academy of the National Aviation University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>  
[cooperjulia@ukr.net](mailto:cooperjulia@ukr.net)

## **ENVIRONICS – THE FUNDAMENTAL SCIENCE ON SALVATION AND DEVELOPMENT OF EARTHLY CIVILIZATION OR A NEW CONCEPT OF THE WORLD'S DEVELOPMENT**

***Abstract.** The article examines the science of the environment as a new concept of world development, which will allow raising the political and economic potential of the world and social relations to the modern level of development of productive forces, a system of intellectual development of society and the world, where it is focused on improving the development of social relations, as now, and especially in the future. The study of management activities carried out in enterprises, organizations or ministries shows that all processes that take place*



*in these systems are organized by management personnel (managers). The level of management depends, as a rule, on the knowledge, experience and intuition of managers (leaders), their organizational abilities. It was revealed that the reorganization of production and economic activity in any state is, first of all, the organization of production and economic systems in such a way as to achieve the highest intensification and accelerated development of technological, economic, sociological, environmental and functional processes. It was determined that the life of any society depends on whether people are provided with food, industrial goods, housing, transport, cultural and educational institutions, whether they are provided with social protection, etc. All this is realized through the production of means of production and means of consumption, as well as through economic activity, which is multifaceted and diverse. It is worth noting that the organization of economic activity must be reasonable, and those who organize it must have organizational skills. Sociological processes, that is, relationships between people, which are the most important processes in social systems that positively affect the stable development of society, are considered. The development of the countries of the world, which is based on the knowledge of objective dialectical laws, has been studied and provides the greatest guarantee that the social system is built correctly and will work without fail.*

**Keywords:** *enviro-nics, society, concept of world development, social system, sociological processes, economy.*

**Introduction.** The mankind is really now on the threshold of a new world, new stage of the development, and new evolutionary spire. It is especially traceable in the rates of technical progress.

It should be noted that humanity is currently living in an era of development crisis. There is an imbalance of development not only in nature, but also in society. Global problems have stood in the way of the future development of the world. Humanity is faced with a choice – to die or survive. Never in the past has the historical choice been so clear and unambiguous. The current generations must find a way out not in a tragic epilogue, but in a reasonable arrangement of the states of the world, using the potential of science and scientific and technological progress for the future development of all life on Earth.

The present world is suffering great military, political, social and economic, energy, international, ecological and other conflicts. It resembles stretched strings. And if one string is overstretched, the catastrophe will be unavoidable. The conclusion of it is the following: further development of the world requires much caution, wisdom and ability. The states should be governed by wise and rational leaders.

In the management of social systems, the method of trial and error prevails. Unfortunately, the scientific method of guiding politics, socio-economic, production and economic activities, ecology, art, culture, education and others. We consider scientific method based on deep knowledge of objective the laws by which social systems develop.

Knowing them and taking into account their actions and influences, you can avoid many mistakes and crisis phenomena in the future development of the state. The complexity and diversity of all phenomena modern life, great opportunities and dangers, associated with scientific and technological progress and with a number of political, socio-economic,

environmental and other negative phenomena, urgently require scientific approach and involvement of the intellectual elite in solving urgent problems.

Therefore, the actual study of society and the world today with the help of the science of environmental science, which offers a new concept of the development of the world, namely the system of intellectual development of society and the world, where he focused on improving the development of social relations, both now and especially in the future.

**Analysis of recent research and publications.** Many social scientists, economists have been thinking for a long ago over the problem of perspective development of the world and what way the mankind should choose to develop further. There are also scientific works, propositions; they hold scientific conferences. The International conference of government executives of 130 states held in Rio de Janeiro in 1992 made the serious definition of the mankind motive powers. The Conference recognized that the Western model of development had exhausted itself, that profit hunting leads to such an aggravation of contradictions that creates a real threat to the existence of life itself on the Earth. The unrestrained consumption cannot be considered as the main motive power of the progress any more. We need a new paradigm of the mankind development.

Unfortunately, the Conference suggested neither serious theoretical nor practical proposals on the further world organization. In our opinion, the significance of the Conference is that it established the course to a stable development of the world countries' economies, load reduction and environment protection. It would be very important if the Conference could suggest not only the way of stable development but also a stable cutting down of expenditures on production, exchange, distribution and consumption of finished products. This should become the basis for the perspective development of the world countries.

In addition, it was necessary to propose a new socio-economic formation for the future development of civilization, which would exclude various kinds of crises, wars, conflicts and cataclysms in the world in the future.

**Aim and tasks.** The purpose of the study is to consider environmental science as a new concept for the development of the world, which will raise the political and economic potential of the world and social relations to the current level of development of productive forces.

In accordance with the stated purpose of the study, the following tasks were set:

- to investigate the objective laws of environics as a practical implementation of processes in social systems;
- consider the processes of development of technology, technology, scientific and technological progress, economy and sociological processes in society.

**Methods and methodology.** The following methods were used to solve the research tasks: induction and deduction, analysis and synthesis – for historical and comparative analysis of modern social systems (industrial, economic, state) and the world as a whole; regression analysis – to identify patterns of development of a single science – environics, which in an integrated form, comprehensively, in full scope, in a general scope will not only study, but also determine both theoretically and practically the future development of social systems and the world as a whole. Objective laws by which social systems develop were used.

**Presentation of the main research material.** Investigations of managerial activity realized at enterprises, in firms, organizations or ministries show that all processes which take





place in these systems are organized by managerial staff (managers). The level of management depends, as a rule, on knowledge, experience and intuition of managers (heads), their organizational skills.

Any work begins with organization, the next steps in the work are also impossible if the actions are not organized. There are some methods of organizing social systems available in science and practice. Any manager (head) considers organizational processes as his most important activity.

Reorganization of production-economic activity in any state is, first of all, the organization of production and economic systems in such a way as to achieve the highest intensification and accelerated development of technological, economic, sociological, nature-ecological and functional processes.

Progressive development of society always began with the development of labor implements and means. An outstanding feature of our century is increased role of machineries and technologies in human life. In our time, it is especially important to utilize machines, mechanisms, automated lines, new technologies for providing intensive development of society.

Acceleration of socio-economic development in any society is possible due to wide introduction of advanced technologies and flexible production, which allow effective launching of new products.

The scientific-technical progress, new equipment and innovative technology are the main driving forces in the development and improvement of all processes in production and economic systems. It goes about (table 1).

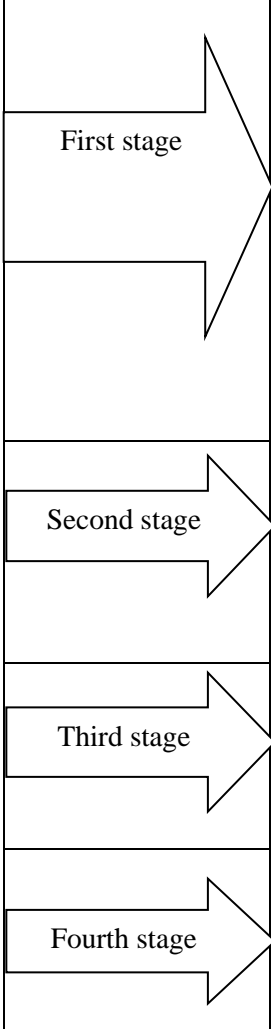
One should give particular attention to organization of machineries and technologies. Any type of production is a very complicated organizational process. Managing production means to organize it. This can do only man. This process is realized on man's initiative and includes improvisation, search, choice and selection.

The vital activity of any society depends on that whether the people are provided with food, manufactured goods, housing, transport vehicles, cultural and educational establishments, if they are ensured social protection and so on. All this is realized through manufacturing of production means and consumption means as well as through economic activity which is many-sided and varied.

There is no necessity to describe economic activity in social systems. It has been described in the world economic literature, both at macro- and microlevel. It is worth of noting that the organization of economic activity must be reasonable and those who organize it should possess organizational skills. It is organization of economics, both theoretical and practical, that is developed poorly almost in all countries. Unfortunately, in many cases the trial-and-error method and intuition of managerial personnel are used. Even highly-developed countries, not to mention the countries with disorganized economies, often suffer from financial crises, smash up of a business, overproduction of commodities, face the tax problems and others.

Table 1

**The main stages of development and improvement of all processes in production and business systems**

Stage	Stage content	Effects
 First stage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- operative introduction of scientific and technical achievements, selection of better machines, mechanisms, equipment applied in concrete systems;</li> <li>- reduction of designing periods, production and introduction of new machineries and technologies;</li> <li>- new investment and structural policy that provides the development of power engineering based on new nontraditional sources of energy, electronics, all-round automation, technology for production and processing new materials – all they provide the intensive development of efficient machineries and technologies.</li> </ul>	In this relation, the scientific-research and designing institutes must develop new machines and find new technological decisions which would provide highly-efficient production in the future. The decisions should find their practical application at the enterprises within the country.
Second stage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elaboration of the policy directed at replacement of outdated technology by advanced which corresponds to intensive development, creation of automated and computerized production systems able to provide maximum utilization of raw materials under reduced waste.</li> </ul>	
Third stage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation of such organizational and socio-economic conditions which would promote continual and timely renewal of machineries and technologies and creation of new generations of basic assets.</li> </ul>	
Fourth stage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rational organization of technical and technological processes which provides efficient utilization of machines, mechanisms, equipment, buildings, constructions, as well, as ensures increase in their employment and lifetime.</li> </ul>	

So, organization of economic services and processes has a great influence on exchange, distribution and consumption of finished products; it makes them reasonable and fair and, thus, raises well-being in the country.

The main objective of enterprises' economic services (departments for sales and marketing, finance, planning, accounting) is to organize sale and realization of finished products so as to gain a maximum profit and to raise profitability. The industries and the state should be aimed at organizing the structure of social production in order to observe some proportions, in particular reproduction proportions – between manufacturing of production means and consumption means; sector proportions – in the development of production branches (industry, building, agriculture, transport and communication, trade and other spheres); territorial proportions – in location of production in economic regions; foreign-economic proportions – import and export of products manufactured in different branches and districts



from and to foreign countries. Finally, the state should provide a reasonable organization of tax, credit and finance-banking system which would stimulate domestic manufacture, improve social sphere and boost the well-being in the country.

Sociological processes, i.e. interrelations between the people, are the most important processes in social systems. They have a positive effect on stable development of the society.

Every man plays a particular role (organization or disorganization) in production systems, social systems and society. The level of development or disorganization of any system will depend on the ability of a man to cooperate, contact with other people in political, cultural and other activities.

Sociological relations are, as a rule, various and rather complicated. Even the simplest production system undergoes a great number of relations between employees, to say nothing of industries or states. These are the relations between managers and workers, between managers, between workers, between collectives and groups of people in the process of production-economic and other types of activities. Moreover, it should be taken into consideration that every person is individual, including moral standards, psychophysiology, incomes, political, ideological, religious, cultural and other points of view.

Organization of the system's collective for performing the work is a hard task to do. It does not go about organization of the work as such. It is necessary to organize the work so as one might gain a maximum effect (profit) and use total capabilities of the collective for development and improvement of the system. One should pay attention to the factors, which have influence on personnel's capacity for work. These factors include political (social structure, love for native land, devotion to the nation, collective, etc.), economic (wages and salaries, material welfare), production (well-organized and safe labor), sociological (education, moral standards and psychological state), nature-ecological (gas contamination in living accommodations and production premises, cleanness) and many other factors. Besides these factors, any system depends on personal qualities of managers and workers. Here one can observe the intricate relations, including faith or suspiciousness, leadership or protection, friendliness or hostility. Different individualities have different relations, which provide different levels of organization of production systems, economic systems and society.

Sociological factors are also main reserves for raising economic potential, an inexhaustible source for development and improvement of social systems, their reasonable, purpose-oriented and expedient interactions.

The mankind using scientific methods and life experience has defined main directions for sociological interrelations which promote a reasonable development of social systems. They are:

Firstly, democratization of society which secures continual development and does not permit return of old inefficient (perhaps, totalitarian) regimes.

Two variants are possible – democratization or social sluggishness, conservatism and stagnation. Democracy implies drawing of the great mass of the population into socio-economic, ideological, political, cultural and other types of activities. This increases the importance of collective search for truth based on mass initiative, wide discussion of urgent problems by mass media, radio and television. The publicity of this kind will help to avoid making incorrect decisions.

Secondly, making use of democracy advantages for providing progressive development of society. Different forms of ownership of production means, as well as production and distribution of products in economic processes should be based on high consciousness of the



people and supported by them. It will give an opportunity to work out a strong social and economic policy, which would combine moral and material interests of enterprises and organizations' employees.

Thirdly, the people should be more active, not only separate persons but the collectives of production systems, economic systems and society.

To achieve the success, it is necessary to create the conditions favorable for realizing human capabilities, to create motivational environment. To do it, the interrelations between heads and subordinates should be revised. It is necessary to work out such moral and material incentives, which would induce to active actions on the masses' initiative, encourage creativity. Conflict situations should be settled through public organizations taking into account a collective opinion; the managers should be competent, efficient and able to organize the people by using effective material and moral incentives.

A social climate in the collectives of social systems has a great importance for discovering human potentialities. A good atmosphere should be created, first of all, by the managers (heads) with participation of specialists, sociologists, psychologists, etc. Creation of efficient work in collectives of social systems requires good knowledge of moral-psychological state of the people, their interests, needs, requirements.

It is worth of noting that the organization of sociological interrelations, as it has been mentioned above, prevents from many negative phenomena in production, economic systems and society, such as drop in production, decline in productivity, low-quality products, all kinds of conflicts, socio-economic, political and other shocks.

**Conclusions and prospects for further research.** As a result of the study, it can be said that it is extremely important in the development of public relations of states to develop a new, universal, unified socio-economic formation, like environmental science, this is the science of the development and improvement of society and the world.

It should be noted that the development of the countries of the world, based on the knowledge of objective dialectical laws, provides the greatest guarantee that the social system is built correctly and will work without fail. This is evidenced by the experience of numerous examples in technical and biological (living) systems. It was technicians, technologists, engineers, biologists who created new machines, mechanisms, etc. after learning the objective laws by which these systems function.

It is necessary to pay tribute and support this discovery in the social sciences, because the problem of survival, development and improvement of production, economic systems, states of modern civilization is becoming one of the central ones both in the research of scientists and in the activities of political, state leaders, business managers and all people of the planet, who think and cheer.

Thus, modern social relations expect serious fundamental transformations, since they do not meet the requirements of highly productive forces. Old obsolete methods in politics, economics, ideology, morality, culture, etc. do not make it possible to raise the potential of social relations to a high modern level. They suspend the prospective development of states and the world as a whole and do not meet the realities of today, therefore a more advanced study of such a science as environmental science will give a holistic, systematic idea of how social (states) systems should develop in the present and future (strategic).




## References:

1. Belopolsky N.G. (2007) *Énvyronyka – nauka budushcheho rozvytyya chelovechestva* [Environics is the science of the future development of mankind]. 3rd ed., revised. and additional Donetsk: Yn-t ékonomyky prom-sty NAN Ukrainy [Donetsk: Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine]. 436 p.
2. Belopolsky N.G. (2020) *Énvyronyka – fundamental'naya nauka o spasenyy y rozvytyy zemnoy tsyvylyzatsyy yly novaya kontseptsyya rozvytyya myra* [Environics is the fundamental science of saving and developing Earth's civilization or a new concept of world development] a monograph. Ed. 4th, revised. and additional. NAN Ukrainy, Yn-t ékonomyky prom-sty [National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics]. Kyiv, 354 p.
3. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. (2021) *Osoblyvosti komunikatsynoho protsesu v upravlinnya pidpryyemstvom* [Peculiarities of the communication process in enterprise management]. *Naukovyy visnyk L'otnoyi akademiyi. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo: zbirnyk naukovykh prats'. hol. red. M.S. Pys'menna* [Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, management and law: collection of scientific works. Goal. ed. M.S. written] Kropyvnytskyi: LA NAU, Issue. 3,4 pp. 15-22.
4. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. (2018) *Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom*. [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Naukovyy zhurnal «Intellect KHKHI»* [Scientific magazine «Intellect XXI»] Issue. 4.pp. 40-44.
5. Hutsaliuk O.M., Nebaba N.O. (2017) *Sotsiokul'turni aspekty rozpodilu ta realizatsiyi korporatyvnoho kontrolyu v intehrovanomu korporatyvnomu ob"yednanni* [Sociocultural aspects of the distribution and implementation of corporate control in an integrated corporate association]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. Issue. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207>.
6. Salyga K.S., Hutsaliuk O.M. (2018) *Resursno-kompetentnistna paradyhma orhanizatsiyi upravlinnya korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy aktsionerlykh tovarystv* [Resource-competence paradigm of the organization of management of corporate integration processes of joint-stock companies]. *Biznes Inform* [Business Inform]. Issue. 10. pp. 369-376.
7. Udovik S.L. (2002) *Globalizatsiya: semioticheskiye podkhody* [Globalization: semiotic approaches]. Kyiv: Vakler, 462 p.
8. Chomu svitova derzhava nemynucha. *Yevropeys'kyy zhurnal mizhnarodnykh vidnosyn* (2003) [Alexander Wendt. Why a World State Is Inevitable. *European Journal of International Relations*]. 9(4). pp. 491-542.
9. *Nasha hlobal'na systema vyyshla z-pid kontrolyu. Os' yak yoho vidnovyty. Vsesvitniy ekonomichnyy forum.* (2019) [Klaus Schwab. Our global system has spun out of control. Here's how to rebalance it. *World Economic Forum*]. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/how-to-rebalance-our-global-system/>
10. Leinen O., Andreas Bummel. (2019) *Pro neobkhdnist' demokratychnoho hlobal'noho uryadu* [On the need of a democratic global government]. May. *Democracy Without Borders*. URL: <https://www.democracywithoutborders.org/7085/on-the-need-of-a-democratic-global-government/>
11. *Stalyy rozvytok* [Sustainable development]. GOALS. URL: <https://sdgs.un.org/goals>


12. Styke rozvytok: kontseptsiya, pryntsypy, tsili [Sustainable development: concept, principles, goals]. Sustainable business. URL: <https://csrjournal.com/ustojchivoe-razvitie-koncepciya-principy-celi>.

13. Mizhnarodni filosofy za myr i usunennya yadernoyi ta inshykh zahroz hlobal'nomu isnuvannyu (IPPNO) [International Philosophers for Peace and the elimination of Nuclear and Other threats to global existence (IPPNO)]. URL: <https://uia.org/s/or/en/1100015791>.


**Микола Григорович БЛОПОЛЬСЬКИЙ**

доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
завідувач кафедри обліку та аудиту,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-9312-6953>  
enterconfpstu@gmail.com

**Олексій Миколайович ГУЦАЛЮК**

доктор економічних наук, професор,  
проректор з науково-педагогічної діяльності,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <http://orcid.org/0000-0002-6541-4912>  
alex-g.88@ukr.net

**Юлія Анатоліївна БОНДАР**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,  
Льотна академія Національного авіаційного університету,  
м. Кропивницький, Україна  
 <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>  
cooperjulia@ukr.net

**ЕНВІРОНІКА – ФУНДАМЕНТАЛЬНА НАУКА ПРО ПОРЯТУНОК І  
РОЗВИТОК ЗЕМНОЇ ЦИВІЛІЗАЦІЇ АБО НОВА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ  
СВІТУ**

*Анотація.* У статті розглянуто науку про навколишнє середовище як нову концепцію розвитку світу, яка дозволить підняти політичний та економічний потенціал світу та суспільні відносини до сучасного рівня розвитку продуктивних сил, систему інтелектуального розвитку суспільства та світу, де він зосереджений на вдосконаленні розвитку суспільних відносин, як тепер, так і особливо в майбутньому. Дослідження управлінської діяльності, яка здійснюється на підприємствах, організаціях чи міністерствах, показує, що всі процеси, які відбуваються в цих системах, організовуються управлінським персоналом (менеджерами). Рівень управління



залежить, як правило, від знань, досвіду та інтуїції менеджерів (керівників), їх організаторських здібностей. Виявлено, що реорганізація виробничо-господарської діяльності в будь-якій державі є перш за все, організація виробничо-господарських систем таким чином, щоб досягти найвищої інтенсифікації та прискореного розвитку технологічних, економічних, соціологічних, природо-екологічних і функціональних процесів. Визначено, що життєдіяльність будь-якого суспільства залежить від того, чи забезпечені люди продуктами харчування, промисловими товарами, житлом, транспортом, культурно-освітніми закладами, чи забезпечено їм соціальний захист тощо. Все це реалізується через виробництво засобів виробництва і засобів споживання, а також через економічну діяльність, яка є багатогранною і різноманітною. Варто зазначити, що організація господарської діяльності має бути розумною, а ті, хто її організовує, мають володіти організаторськими здібностями. Розглянуто соціологічні процеси, тобто взаємовідносини між людьми, які є найважливішими процесами в соціальних системах, що позитивно впливають на стабільний розвиток суспільства. Досліджено розвиток країн світу, заснований на пізнанні об'єктивних діалектичних закономірностей, дає найбільшу гарантію того, що соціальна система побудована правильно і буде працювати безвідмовно.

**Ключові слова:** енвайроніка, суспільство, концепція розвитку світу, суспільна система, соціологічні процеси, економіка.

УДК 331.5  
JEL E24

**Олександр Олександрович КОВАЛЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна



<https://orcid.org/0000-0002-8806-8936>  
bear99@ukr.net

## БЕЗРОБІТТЯ В ЧЕРКАСЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ

***Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття «безробіття», «ринок праці» та погляди відомих науковців щодо цих дефініцій. Визначено тенденції розвитку ринку праці та зниження безробіття в умовах війни на рівні держави та Черкаської області.*

*Проаналізовано проблеми безробіття в Україні в умовах війни, динаміку рівня безробіття в Черкаській області протягом січня-червня 2021-2022 років. Досліджено структуру безробітних за віковими групами, згідно зі статистичними даними та визначено чинники, що призводять до збільшення безробіття. Разом з тим проведено аналіз вакансій Черкаської області, визначено що в основному існує спрямування вакансій робітничих професій. Означено пропозиції стосовно основних шляхів вирішення проблеми безробіття та цілеспрямованості щодо активного підвищення рівня зайнятості населення України.*

***Ключові слова:** ринок праці, безробіття, кількість зареєстрованих безробітних, вікова група зареєстрованих безробітних, попит на ринку праці, кількість вакансій, економічно активне населення, економічно неактивне населення.*

**Постановка проблеми.** Ринок праці є одним із найбільш соціально чутливим та динамічним елементом ринкової системи, на нього впливають багато факторів, такі як: соціально-економічне становище в країні, міжнародне становище, глобальні процеси в світі, наявність бойових дій та їх орієнтовна тривалість.

Ринок праці тісно пов'язаний із соціальною статистикою, такою як чисельність населення, його рух та відтворення, працевлаштування населення та наявність вакансій, середня заробітна плата.

В сучасних кризових умовах, які спіткали Україну за останні роки, особливо в умовах війни, проблема безробіття стала однією з найголовніших проблем вітчизняної економіки.





Безробіття – це таке соціально-економічне явище, коли частина економічно-активного населення не може знайти застосування своїй робочій силі й стає «зайвою». Тому питання дослідження безробіття, вияв тенденцій, які впливають розвиток ринку праці та зниження рівня безробіття є актуальними.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання дослідження зайнятості та безробіття на ринку праці знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, таких як: С.І. Бандура, В.В. Близнюк, Д.П. Богині, І.К. Бондар, Е.М. Лібанової, Ю.М. Маршавіна, І.Ю. Кочума та багато інших.

За поглядами Завіновської Г.Т. [2]: «Ринок праці — це передусім система суспільних відносин, пов'язаних із купівлею і продажем товару «робоча сила». Крім того, ринок праці є сферою працевлаштування, формування попиту й пропозиції на робочу силу. Його можна трактувати і як механізм, що забезпечує узгодження ціни та умов праці між роботодавцями і найманими працівниками».

Регулювання ринку праці в умовах трансформації зайнятості і безробіття описано в працях Г.С. Кабаченко, де запропоновано модель соціального розвитку підприємництва, як окремий напрямок державного регулювання ринку праці, що передбачає навіть надання грантів з бюджету, кредитів і фінансування окремих соціально орієнтованих програм. Ця модель передбачає постійний моніторинг стану, тенденцій та регіональних особливостей регулювання ринку праці та прогнозування потреб економіки і соціальної сфери в кваліфікованих кадрах. Регулювання ринку праці в цій моделі передбачається на чотирьох рівнях (макрорівень, мезорівень, мікрорівень, нанорівень) та використання системи індикаторів та показників. [5].

Тенденції розвитку ринку праці та зниження безробіття України в умовах війни на рівні держави досліджувалися такими вченими як О.М. Пищуліна, К.С. Маркевич та викладені в праці, де описана адаптація ринку зайнятості України до роботи в умовах війни з кінця лютого до липня 2022 року. відмічено різке скорочення активності ринку праці і фінансові втрати підприємств на початку березня 2022 року та поступове відновлення активності в квітні. Так, в квітні 50 % підприємств - членів Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) відновили роботу, інша частина підприємств працює з обмеженнями.

Відмічено, що створення нових робочих місць є основним фактором, що дозволить стабілізувати ринок праці України та здійснити реінтеграцію різних груп населення, що постраждали під час війни. Після закінчення бойових дій буде спостерігатися диспропорція ринку праці та нестача робочої сили, яка буде потребувати глибокої реорганізації економіки України [1].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження стану на ринку праці Черкаської області та виявлення його основних тенденцій, формування пропозицій стосовно зменшення безробіття.

Основні тенденції ринку праці та показники безробіття окремо взятої області за сучасними даними та вплив на нього війни є завжди актуальними та недостатньо висвітленими. Тому аналіз показників безробіття окремої області та виявлення факторів, які здійснюють найбільший вплив на нього вимагають подальших досліджень.

Який вплив на ринок праці та на показники безробіття України здійснила війна? Тенденції розвитку ринку праці в Україні в умовах війни, визначені в [1], можна сформулювати наступним чином:

- втрата та пошкодження виробничих активів підприємств;
- переривання ланцюгів постачання торгових мереж;
- дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили;
- значна втрата можливостей для працевлаштування.

Загальними тенденціями ринку праці Черкаської області можна відзначити наступне:

- зовнішній тиск на ринок праці, за рахунок внутрішньо переміщених осіб, переважно з Донецької, Луганської та Харківської областей. Так, станом на 2 листопада 2022 року в Черкаську обласну службу зайнятості звернулися 3043 внутрішньо переміщених осіб [11]. Цей фактор формує диспропорцію ринку праці, сприяє значному перевищенню попиту над пропозицією та зниженню пропонованого рівня заробітної плати. Професії переміщених осіб в основному промислові, що не можуть задовольнити існуючі вакансії, так як завдяки географічному положенню Черкаська область має агропромислове спрямування. Тому, більшість вакансій ринку праці Черкаської області зосереджені в переробній сфері (36,8%), сільського господарства (10,3%) і найменша – 5,5 % в сфері охорони здоров'я.

- скорочення активності на ринку праці через скорочення чисельності працюючих підприємств, так як на швидке переміщення здатні тільки спеціалізовані галузі, наприклад ІТ-сфера. Відповідно за дослідженнями групи «Рейтинг» падіння доходів відчули 64% українців, з них 14% - втратили всі доходи [12].

- зниження чисельності кваліфікованого, працездатного населення через бойові дії на території України як шляхом мобілізації, так і шляхом уникнення мобілізації через виїзд за кордон. Ця тенденція буде тільки збільшуватися, так у липні Міністерство оборони України повідомило, що українська армія у 2022 р. збільшилась утричі – до 700 000 мобілізованих осіб.

Поєднання цих факторів призводить до значного порушення рівноваги на ринку праці, яка буде поєднуватися з збільшенням навантаження на сферу соціального захисту та на державний бюджет.

Також можна відмітити зміну тенденції, стосовно кількості, а саме зменшення кількості зареєстрованих безробітних. Протягом січня-травня 2022 р. в Державній службі зайнятості кількість зареєстрованих безробітних становила майже 580 тис., що на 28% менше, ніж у відповідний період 2021 р. [1, 12].

Тому, проаналізуємо кількість зареєстрованих безробітних в Черкаській області за визначений період у 2021 та 2022 роках для виявлення відповідності чи невідповідності безробіття Черкаської області загальноукраїнським тенденціям.

Наведемо кількість осіб, які мали статус безробітних в Черкаській області за січень-червень 2021 р. (за даними Черкаського ОЦЗ та Головного управління статистики у Черкаській області) [10-11] в табл. 1.



Таблиця 1

**Кількість безробітних в розрізі за віковими групами за січень-червень 2021 р.**

№	Вікові групи	На початок періоду	На кінець періоду	відхилення	Частка групи, %	
					На початок	На кінець
1	15-19 років	294	82	-212	0,74	0,51
2	20-24 років	2164	752	-1412	5,44	4,66
3	25-29 років	3826	1431	-2395	9,63	8,87
4	30-34 років	5162	1936	-3226	12,99	12,00
5	35-39 років	5506	2241	-3265	13,85	13,89
6	40-44 років	5518	2175	-3343	13,88	13,48
7	45-49 років	5930	2425	-3505	14,92	15,03
8	50-54 років	5701	2341	-3360	14,34	14,51
9	Понад 55 років	5642	2748	-2894	14,21	17,05
	всього	39743	16131	-23612	100,0	100,0

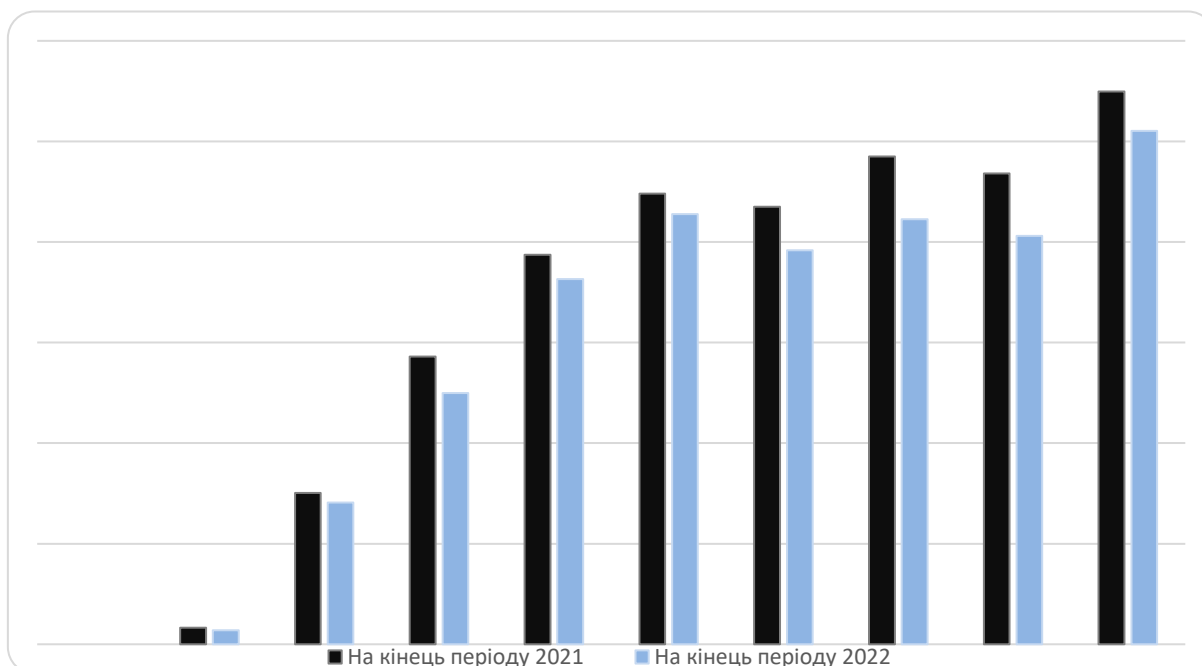
З даних таблиці можна зробити висновок, що за січень-червень 2021 р. кількість осіб, які мали статус безробітних в Черкаській області зменшилася на 23612 осіб, найбільша вікова група змінилася з «45-49 років» до «понад 55 років».

Таблиця 2

**Кількість безробітних в розрізі за віковими групами за січень-червень 2022 р.**

№	група	На початок періоду	На кінець періоду	відхилення	Частка групи, %	
					На початок	На кінець
1	15-19 років	154	69	-85	0,48	0,47
2	20-24 років	1556	705	-851	4,89	4,82
3	25-29 років	2799	1249	-1550	8,79	8,54
4	30-34 років	4069	1816	-2253	12,78	12,41
5	35-39 років	4627	2138	-2489	14,53	14,61
6	40-44 років	4429	1958	-2471	13,91	13,38
7	45-49 років	4808	2113	-2695	15,10	14,44
8	50-54 років	4561	2031	-2530	14,33	13,88
9	Понад 55 років	4837	2553	-2284	15,19	17,45
	всього	31840	14632	-17208	100,0	100,0

З даних таблиці 2 та рисунку 1 можна зробити висновок, що за січень-червень 2021 р. кількість осіб, які мали статус безробітних в Черкаській області зменшилася на 17206 осіб, вікова група «понад 55 років» залишилася найбільшою.



**Рис 1. Динаміка кількості безробітних по групам за досліджуваний період, осіб**

Таким чином, можна визначити наступні зміни на ринку праці Черкаської області:

- за січень-червень 2021 р. кількість осіб, які мали статус безробітного в Черкаській області зменшилася на 23612 осіб;
- за січень-червень 2022 р. кількість осіб, які мали статус безробітного в Черкаській області зменшилася на 17208 осіб;
- у порівнянні з 2021 роком, на 2022 рік кількість осіб, які мали статус безробітного в Черкаській області зменшилася на 1499 осіб, при цьому вікова група, яка мала найбільшу частку змінилася в сторону збільшення віку.

Для подальшого аналізу наведемо кількість вакансій за досліджувані періоди, інформація за січень-червень 2021 р. наведена в таблиці 3.

*Таблиця 3*

**Кількість вакансій за січень-червень 2021 р.**

№	Назва професії (посади)	На початок періоду	Частка, %	На кінець періоду	Частка, %
1	Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	1050	5,96	84	8,34
2	Професіонали	1246	7,07	83	8,24
3	Фахівці	1219	6,92	91	9,04
4	Технічні службовці	600	3,40	33	3,28
5	Працівники сфери торгівлі та послуг	1986	11,27	136	13,51



6	Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	921	5,23	28	2,78
7	Кваліфіковані робітники з інструментом	2265	12,85	214	21,25
8	Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	5340	30,30	198	19,66
9	Найпростіші професії	2999	17,01	140	13,90
	всього	17626		1007	

За досліджуваний період найбільшу частку серед вакансій на початок періоду склали групи № 7,8,9, що показує в основному спрямування вакансій робітничих професій. На кінець періоду ситуація щодо перелічених груп не змінилася.

Наведемо інформацію за аналогічний період 2022 року та визначимо відхилення в таблиці 4.

Таблиця 4

**Кількість вакансій за січень-червень 2022 р.**

№	Назва професії (посади)	На початок періоду	Частка,%	На кінець періоду	Частка,%
1	Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	544	5,21	40	5,88
2	Професіонали	607	5,82	59	8,68
3	Фахівці	699	6,70	51	7,50
4	Технічні службовці	339	3,25	19	2,79
5	Працівники сфери торгівлі та послуг	1049	10,05	82	12,06
6	Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	633	6,07	121	17,79
7	Кваліфіковані робітники з інструментом	1369	13,12	112	16,47
8	Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	3281	31,45	105	15,44
9	Найпростіші професії	1913	18,33	91	13,38
	всього	10434		680	

За досліджуваний період найбільшу частку серед вакансій на початок періоду склали групи № 7,8,9, що показує в основному спрямування вакансій робітничих професій. На кінець періоду ситуація змінилася, так як значно зросла питома вага групи № 6 «Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства» і стала найбільшою за обсягом, а частка групи №8 зменшилася в 2 рази.

З низки спеціальностей вже є дефіцит, пов'язаний саме з від'їздом людей за кордон. Наприклад, попит на медичних працівників та фармацевтів, які були одними з найзатребуваніших фахівців і до початку війни, загострився критично.

Отримання актуальної інформації щодо тенденцій на ринку праці в країні, де йде війна, змінюється чисельність і склад робочої сили — є складним завданням, враховуючи, що навіть з урахуванням впливу декількох мільйонів працездатних біженців, в країні все одно залишаються високий рівень безробіття.

Станом на червень 2022 року сферами, які найбільше потребують працівників загалом по Україні, є роздрібна торгівля, сільське господарство, перевезення та логістика, нафтогазовий сектор, сектор металургії, фармацевтика, харчова промисловість, будівництво, державне управління.

Найменш затребуваними стали професії в галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Також, складніше знайти роботу юристам, страхувальникам, працівникам сфери обслуговування, охоронцям, освітянам і науковцям.

Загалом, ринок праці корелює з секторами економіки, які забезпечують базові потреби населення на тих територіях, де не ведуться бойові дії — енергетика, логістика, медицина, сектор харчової промисловості [9].

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Збільшення рівня зайнятості має стати центральним питанням повоєнної відбудови, реінтеграції та процесів повернення до умов миру. Необхідно враховувати поточні та довгострокові потреби ринку праці, а також необхідна інтегрована програма, спрямована на забезпечення прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, підтримку соціального забезпечення тощо.

У статті розглянуто сутність поняття «безробіття», «ринку праці» та погляди відомих науковців щодо цих дефініцій. Визначено тенденції розвитку ринку праці та зниження безробіття в умовах війни на рівні держави та Черкаської області.

Визначено зміну кількості зареєстрованого безробіття до і після початку війни та тенденції ринку праці України після початку війни. Для виявлення тенденцій на ринку праці Черкаської області наведено кількість осіб, які мали статус безробітних в Черкаській області за січень-червень 2021 р та 2022 рр. в розрізі вікових груп. Тенденції показника безробіття по Черкаській області відповідають загальноукраїнським.

Так, кількість осіб, які мали статус безробітного в Черкаській області постійно зменшується, так у порівнянні з 2021 роком, на 2022 рік кількість осіб, зменшилася на 1499 осіб, при чому вікова група, яка мала найбільшу частку змінилася в сторону збільшення віку.

Створення нових робочих місць є основним фактором, що дозволить стабілізувати ринок праці України та здійснити реінтеграцію різних груп населення, що постраждали під час війни. Після закінчення бойових дій буде спостерігатися диспропорція ринку праці та нестача робочої сили, яка буде потребувати глибокої реорганізації економіки України.


#### **Список використаних джерел:**

1. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Razumkov centre. Київ. 2022 р.
2. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.



3. Кочума І.Ю. Стан зайнятості та безробіття в Україні на сучасному етапі *Фінансовий простір*. 2011. № 3. С. 119-126.
4. Кваша О.С. Ринок праці в Україні: Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 1074-1079.
5. Кабаченко Г. С. Дослідження регіональних особливостей регулювання ринку праці України. *Економіка і організація управління* : Збірник наукових праць. Вінниця : ДонНУ, 2016. № 3 (23). С. 390-398
6. Павлюк Т.І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.
7. Федунчик Л.Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 31-34.
8. Ярова Л.Г. Аналіз рівня безробіття в Україні та напрямки його подолання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 752-755. URI: <http://www.global-national.in.ua/issue-42015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/668-yarova-l-g-analiz-rivnya-bezrobittya-v-ukrajini-ta-napryamki-jogopodolannya> 3.
9. Савицький О. Вплив війни: що відбувається на українському ринку праці. Deutsche Welle, 7 червня 2022р., <https://www.dw.com/uk/try-misiatsi-viiny-shcho-vidbuvaietsia-na-ukrainskomu-rynku-pratsi-a-62052011/a-62052011>.
10. Сайт Головного управління статистики у Черкаській області. URI: <http://www.ck.ukrstat.gov.ua>.
11. Сайт Черкаського ОЦЗ. URI: <https://chk.dcz.gov.ua>.
12. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості України. URI: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>.

**Oleksandr KOVAL**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economy, Accounting and Taxation,  
Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-8806-8936>  
bear99@ukr.net

## UNEMPLOYMENT IN CHERKASY REGION IN THE CONDITIONS OF WAR: MAIN TRENDS

**Abstract.** *Objective: to study indicators of unemployment in Cherkasy region labour market and identify its main trends to formulate proposals for its reduction.*

*Methods: horizontal and vertical analysis, grouping, comparison.*

*Results. The article defines theoretical views on the labour market, its meaning and indicators to characterize it. We have proposed the unemployment rate as an indicator showing the efficiency of the country's labour market, and determined the dynamics of the unemployment rate before the war. We have substantiated the relevance of the study of unemployment indicators, both on the scale of the country and of a separate region. The growth of the unemployment rate in the labour market of Ukraine before the war is analyzed. Theoretical sources to highlight the main trends in development of Ukraine labour market during the war*



are presented. The trends and changes during the war are determined. For comparison, an analysis of the number of people who had the status of unemployed in Cherkasy region for January-June 2021 and 2022 by age group was carried out, and the group with the largest share in the total volume and seasonal deviation was determined.

*Scientific novelty.* Trends in the development of unemployment in the labour market of Cherkasy region are compared with all-Ukrainian trends, and a change in development trends during the war is revealed. For further analysis, the number of vacancies for the studied periods and deviations in the number of vacancies are given. It was found that trends in the labour market correspond to all-Ukrainian trends.


*Practical significance.* Trends in the development of the labour market and unemployment in Ukraine during the war at the state level were studied by O.M. Pyschulina and K.S. Markevich. In contrast, the main trends of the labour market and unemployment indicators of an individual region according to modern data and the impact of war on it are always relevant and insufficiently covered. Therefore, the analysis of unemployment indicators of a separate region and the identification of factors that exert the greatest influence on it require further research.

**Keywords:** labor market, unemployment, number of registered unemployed, age group of registered unemployed, demand on the labor market, number of vacancies, economically active population, economically inactive population.





УДК 338.439.5  
JEL E2, E6, F4, F5

**Вікторія Анатоліївна ХУДАВЕРДІЄВА**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-0100-5079>  
viki75807@gmail.com

### **СТАН РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ЕСКАЛАЦІЇ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

***Анотація.** Метою дослідження є розробка організаційно-економічних аспектів удосконалення системи стратегічного управління сільським господарством з урахуванням сучасних особливостей розвитку економіки. Для досягнення поставленої мети поставлені такі завдання: проаналізувати сучасний стан та тенденції сільськогосподарського виробництва в Україні; дослідити методологічні засади стратегічного управління; розробити організаційно-економічні заходи стратегічного розвитку сільського господарства; розробити пріоритетні напрями підвищення ефективності стратегічного управління. У статті обґрунтовано необхідність обліку галузевої специфіки підприємств агропромислового комплексу у процесі стратегічного управління ними.*

*Концепція дослідження виходить із передумови та обґрунтування великотоварних структур сільськогосподарського виробництва як базис подальшого розвитку аграрного сектора та розробки на цій основі інструментарію вибору конкурентних стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. До найбільш суттєвих результатів, що містять елементи наукової новизни, належать такі: узагальнено теоретичні основи механізму формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств та принципи стратегічного управління суб'єктами господарювання, серед яких: безперервність розробки стратегії управління; цілеспрямованість стратегії управління; оновлюваність стратегії; соціальна спрямованість стратегічного управління. На основі аналізу домінантних факторів, структурних параметрів та базового тренду розвитку сільського господарства України та областей, визначено принципи формування конкурентного середовища. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених теоретичних аспектів стратегічного розвитку в сільському господарстві як програми, спрямованої на вдосконалення системи управління сільгоспідприємствами та впровадження стратегій забезпечення їхньої стійкості функціонування в кризових умовах, спричинених військовою ескалацією.*

**Ключові слова:** агропромисловий комплекс, військова ескалація, продовольча безпека, галузь рослинництва.

**Постановка проблеми.** У сучасних соціально-політичних та економічних умовах перед сільськогосподарськими підприємствами стоять завдання забезпечення не тільки виживання, а й безперервного розвитку, реалізації потенціалу у перспективі. Кожне підприємство, як суб'єкт ринку, повинно розробляти та реалізовувати власну стратегію, яка має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стану розвитку сільськогосподарських підприємств та їх взаємозв'язок з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища досліджувалися багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими. Серед зарубіжних учених слід зазначити: І. Ансофф, Б. Карлофа, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томсона [2, 3].

**Актуальність статті.** Нові умови господарювання потребували необхідність розробки нових теоретичних підходів до управління підприємствами, здатних враховувати нестабільність зовнішнього середовища, проникнення на вітчизняні ринки транснаціональних компаній, глобалізацію та диверсифікацію економіки. Аналіз ступеня наукової опрацьованості досліджуваної проблеми показує, що поряд з глибоким теоретичним опрацюванням окремих питань стратегічного управління господарюючими суб'єктами АПК, мало уваги приділяється вивченню проблем прикладного використання та підвищення ефективності стратегічного управління на основі теоретичного обґрунтування та подальшої реалізації організаційно-економічних стратегій конкретного підприємства [4].

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розробка організаційно-економічних аспектів удосконалення системи стратегічного управління сільським господарством з урахуванням сучасних особливостей розвитку економіки. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: проаналізувати сучасний стан та тенденції сільськогосподарського виробництва в Україні; дослідити методологічні засади стратегічного управління; розробити організаційно-економічні заходи стратегічного розвитку сільського господарства; розробити пріоритетні напрями підвищення ефективності стратегічного управління.

**Методи і методологія.** Методологічною та теоретичною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених у галузі економіки та управління, прикладного системного аналізу, статистики; нормативні та законодавчі акти, що регламентують питання ведення сільськогосподарського виробництва та державного регулювання; розроблення науково-дослідних інститутів та вищих аграрних навчальних закладів з питань розробки системи стратегічного управління сільським господарством; результати досліджень автора. У процесі роботи застосовувалися методи системного аналізу, експертних оцінок, розрахунково-конструктивний, монографічний, нормативно-балансовий, економіко-математичний; статистичний.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для України одним із пріоритетів є розвиток системи ефективного сільського господарства та формування глобальної довіри до стандартів безпеки продовольчих продуктів. Про це заявив Президент Володимир Зеленський у відеовиступі на Саміті ООН з продовольчих систем у Нью-Йорку (США). «Україна є одним із глобальних лідерів на ринку продовольства. Ми



усвідомлюємо свою відповідальність за забезпечення продовольчої безпеки. Україна - надійний партнер і навіть у найпанічніші періоди поширення COVID-19 не створювала жодних обмежень для постачання продуктів харчування», - зазначив Володимир Зеленський. Президент наголосив, що важливим є подальший сталий розвиток національних продовольчих систем. Україна має значний потенціал для збільшення своєї ролі у формуванні сталого постачання харчової продукції [5].

Зазначається, що Україна вже здійснила низку важливих та успішних кроків на шляху до реалізації цього амбітного плану. Зокрема, країна приєдналася до Комітету з питань всесвітньої продовольчої безпеки та очолила Міжнародну раду з зерна. Окрім того, з 1 липня 2021 року в Україні запрацював повноцінний ринок землі. «Це завершення 30-річної трансформації, покликаної створити умови для функціонування аграрного сектора, що дає можливість розвиватися як малим фермерам, так і великим аграрним компаніям. Серед пріоритетів напрацьованого в Україні проекту національної дорожньої карти трансформації продовольчих систем є ініціатива «Здорове харчування для всіх». Крім того, серед інших важливих завдань – рух у бік кліматичної нейтральності виробництва, цієї мети реально досягти у горизонті 2050 р. [5]. Україні необхідно зміцнювати внутрішній ринок та стимулювати експорт. Ціль на цьому шляху - забезпечення продовольчої безпеки, перехід до стійких моделей виробництва та збуту, а також розвиток необхідних фінансових інструментів. Президент додав, що Україна є проактивною учасницею процесу формування порядку денного у питаннях продовольчих систем. «Ми готові й надалі працювати разом із партнерами та розвивати свої продовольчі системи у контексті глобальних викликів, що стоять перед людством, - як існуючих, так і майбутніх», - підсумував Володимир Зеленський [5].

Військове вторгнення Росії в Україну, яке сталося 24 лютого 2022 року, завдало величезних збитків та призвело до загибелі людей та спровокувало масове переміщення населення. Понад 3,6 млн. людей були змушені залишити свої будинки та бігти через кордони до безпечних районів. Ще мільйони стали внутрішньо переміщеними особами. Очевидно, що воєнний конфлікт призвів до масштабної проблеми в галузі продовольчої безпеки та збоїв в отриманні засобів для існування в посівний сезон в аграрному комплексі України і вплинув на глобальну продовольчу безпеку. Ще до початку воєнного конфлікту в Україні, світові ціни на продовольство досягли історичного максимуму. Насамперед це було зумовлено ринковою кон'юнктурою та високими цінами на енергоносії, добрива та інші сільськогосподарські послуги. У лютому 2022 року індекс продовольчих цін ФАО досяг нового історичного максимуму, перевищивши рівень річної давності на 21 відсоток [6, 7].

Україна та Російська Федерація відіграють важливу роль у світовій торгівлі продовольством та сільськогосподарською продукцією. У 2021 році експорт пшениці з Російської Федерації та України становив близько 30 відсотків загального обсягу поставок цього товару на світові ринки. Частка Росії на світовому ринку кукурудзи порівняно невелика: у період із 2016–2017 по 2020–2021 роки вона становила 3 відсотки. Частка України на ринку кукурудзи в той же період була більшою і становила в середньому 15 відсотків, що вивело її на четверте місце з експорту цієї культури у світі [8]. Експорт олії з обох країн у сукупності становив 55 відсотків світової пропозиції. Крім того, Росія є ключовим експортером добрив. У 2020 році вона посіла перше місце з експорту азотних добрив, друге місце – з експорту калію та третє місце – з експорту фосфорних добрив. Майже 50 країн задовольняють щонайменше 30 відсотків своїх

потреб у пшениці за рахунок імпорту з України та Російської Федерації. Двадцять шість із них імпортують із цих двох країн понад 50 відсотків пшениці. У цьому контексті воєнний конфлікт матиме багатопланові наслідки для глобальних ринків та продовольчої безпеки та створить проблеми у галузі продовольчої безпеки для багатьох країн, особливо для країн з низьким рівнем доходу, залежних від імпорту продовольства, та для вразливих груп населення. Для вирішення проблем, з якими в даний час стикається населення, яке має найбільш серйозну потребу, і для пом'якшення наслідків відсутності продовольчої безпеки на глобальному рівні необхідні скоординовані спільні дії та заходи на рівні політики [6, 7].

Зернопродуктовий підкомплекс грає істотну роль у забезпеченні продовольчої незалежності України. Зерно - це базовий продукт агропромислового комплексу, тому рівень та ефективність його виробництва впливають на всі сільськогосподарські та промислові галузі АПК. Україна – найбільший світовий виробник зерна. Постійне нарощування обсягів виробництва сприяє збільшенню внутрішнього споживання, а також збереженню за нашою країною позиції найбільшого світового експортера зерна. Україна у 2021 році перебувала на шостому місці з експорту пшениці: вона постачала на світові ринки 20 мільйонів тонн пшениці, що було еквівалентно 10 відсоткам [9]. Заслугує на увагу і помітна роль країни на світових ринках кукурудзи, ячменю та ріпаку, а насамперед – у секторі виробництва соняшникової олії, де завдяки великій виробничій базі їхня сукупна частка на світовому експортному ринку склала майже 63 відсотки [10]. Внаслідок спричинених війною перебоїв з експортом продовольства світові продовольчі ринки наражаються на підвищений ризик скорочення пропозиції, незадоволеного попиту на імпорتنу продукцію та підвищення світових цін на продовольство [6]. Урожайність зернових та зернобобових культур протягом останніх років (2000-2021 років) збільшилася на 29,7 ц з одного гектару і станом на 2019 рік становить 49,1 ц/га. Цукрових буряків з одиниці площі в 2019 році зібрали на 284,4 центнер більше ніж в 2010, та на 20, 4 ц/га менше ніж у 2016 році, коли врожайність була порівняно низька. Урожайність насіння соняшнику у 2019 році була найвищою і становила 25,6 ц/га, а в 2000 році – на 13,4 ц/га менше, що є не дуже суттєвою різницею (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур в Україні в динаміці за 2000-2021 рр.**

Показники	2000	2005	2010	2015	2019	2019 у % до 2000	2021	2021 у % до 2020	2021 у % до 2000
Урожайність основних с/г культур ц з 1 га зібраної площі									
Культури зернові та зернобобові	19,4	26,0	26,9	41,1	49,1	253,1	53,9	126,8	277,8
Буряк цукровий фабричний	176,7	248,2	279,5	435,8	461,1	261,0	479,1	115,1	271,1
Соняшник	12,2	12,8	15,0	21,6	25,6	209,8	24,6	121,8	201,6
Картопля	121,6	128,4	132,5	161,4	154,8	127,3	166,4	105,9	136,8



Культури овочеві	112,3	157,1	173,6	206,1	214,0	190,6	215,4	103,9	191,8
Культури плодові та ягідні	38,4	63,7	78,2	104,5	108,1	281,5	117,3	111,1	305,5
Виробництво основних с/г культур, тис. т									
Культури зернові та зернобобові	24459,0	38015,5	39270,9	60125,8	75143,2	307,2	86010,4	132,5	351,7
Буряк цукровий фабричний	13198,8	15467,8	13749,2	10330,8	10204,5	77,3	10853,9	118,6	82,2
Соняшник	3457,4	4706,1	6771,5	11181,1	15254,1	441,2	16392,4	125,0	474,1
Картопля	19838,1	19462,4	18704,8	20839,3	20269,2	102,2	21356,2	102,5	107,7
Культури овочеві	5821,3	7295,0	8122,4	9214,0	9687,6	166,4	9935,2	102,9	170,7
Культури плодові та ягідні	1452,6	1689,9	1746,5	2152,8	2118,9	145,9	2235,1	110,4	153,9

Виходячи з прогнозів ФАО на поточний сезон 2021-2022 років (липень-червень), опублікованих до початку військових дій, та зареєстрованих темпів експорту, очікувалося, що у період з березня по червень 2022 року Україна поставить на світові ринки близько 6 млн. тонн пшениці. Проте закриття портів в Україні та очікувані труднощі зі збутом у Російській Федерації через економічні санкції змушують засумніватися в тому, що ці обсяги експорту будуть досягнуті насправді. На початку березня Україна також оголосила про запровадження ліцензійних вимог для експорту різних товарів, включаючи пшеницю та кукурудзу, хоча, як можна припустити, ефект від цього заходу буде знижений за рахунок впливу інших факторів, що обмежують експорт, таких як закриття портів. Наслідком раптового та різкого скорочення постачання з України та Російської Федерації може стати зростання експорту з інших країн, таких як країни Європейського союзу та Індія, але інші експортери, як очікується, навряд чи зможуть повністю компенсувати зниження експорту із цих двох країн. У Канаді та Сполучених Штатах Америки запаси пшениці невисокі ще після зниження врожаю у сезоні 2021-2022 років [6, 7].

З урахуванням важливої ролі, яку Україна відіграє в експорті продовольства у світі, ФАО визначила низку ризиків, пов'язаних із сільськогосподарськими ринками, та макроекономічні ризики [6, 7]:

1. Ризики, пов'язані з торгівлею. Дефіцит пропозиції для імпортерів у ситуації, що склалася, може надати особливо відчутний вплив на покупців на Близькому Сході та в Північній Африці, а, враховуючи важливість пшениці як основного харчового продукту, деякі країни можуть збільшити імпорт цього продукту вже зараз, побоюючись, що ситуація на ринках стане більшою. напруженою та ціни зростуть ще більше. Це створить додатковий тиск на світові ринки. Щодо країн, що займають перші місця у світі з імпорту пшениці, то Єгипет, Туреччина, Бангладеш та Ісламська Республіка Іран в середньому закуповують в Україні та Російській Федерації не менше 60 відсотків пшениці (сезони

2016-2017 – 2020-2021). Судячи з прогнозів щодо імпорту на сезон 2021-2022 років та за даними про фактичний імпорт у першій половині збутового року, Єгипет, Туреччина, Бангладеш та Ісламська Республіка Іран мали у другій половині збутового сезону 2021-2022 року імпортувати близько 6,6, 4,0, 3,7 та 1,7 млн. тонн пшениці відповідно. Ліван, Туніс, Ємен, Лівія та Пакистан також ввозять із України та Російської Федерації значну частку пшениці: вони закупають у цих країнах у середньому половину цього товару (сезони 2016-2017 – 2020-2021 років). Щодо кукурудзи, за довоєнними прогнозами ФАО, складеними на базі наявних на сьогодні даних з експорту, очікувалося, що за частину сезону 2021-2022 років, що залишилася, Україна і Російська Федерація експортують приблизно 14 млн. тонн і 2,5 млн. тонн кукурудзи відповідно. Як і у випадку з пшеницею, маймовірно, що експортне постачання кукурудзи або, принаймні, більша її частина, буде виконано. Російська Федерація забезпечує лише незначну частину світового експорту кукурудзи, проте, за прогнозами, експорт кукурудзи з України в сезоні 2021-2022 років мав скласти 18 відсотків загальносвітового обсягу світової торгівлі цією зерновою культурою, що зробило б країну третім за величиною експортером кукурудзи у світі [6, 7].

2. Цінові ризики. Згідно з Індексом продовольчих цін ФАО (ІПЦФ), міжнародні експортні котирування основних харчових продуктів практично безперервно зростали з другої половини 2020 року, і в лютому 2022 досягли історичного максимуму в номінальному вираженні. Хоча ціни на всі товарні групи, включені до ІПЦФ у другій половині 2020 року збільшилися, найбільше постраждали світові ринки зернових та олії, де Україна та Російська Федерація відіграють значну роль. За 2021 рік світові ціни на пшеницю та ячмінь зросли на 31 відсоток порівняно з рівнем 2020 року, чому сприяли високий світовий попит та дефіцит експорту, спричинений скороченням виробництва через погодні умови у низці основних країн – експортерів пшениці та ячменю. Щодо пшениці зростання цін частково обумовлено невизначеністю, викликаною експортними заходами, запровадженими окремими постачальниками для стримування інфляційного тиску на внутрішньому ринку. Річне зростання цін на ріпакову та соняшникову олії у 2021 році склало 65 та 63 відсотки відповідно. Він був обумовлений тривалим дефіцитом світової пропозиції і високим попитом, причому у випадку з ріпаковою олією зростання попиту пояснюється навіть тим, що ця сировина використовується у виробництві біодизелю [6, 7].

3. Логістичні ризики. Існують також побоювання, що внаслідок конфлікту в Україні можуть постраждати наземна транспортна інфраструктура та морські порти, а також складські об'єкти та переробні потужності. Ситуація посилюється відсутністю альтернативних варіантів. Морські порти не можна замінити залізничним транспортом, а сучасні підприємства з переробки олійних культур – дрібнішими переробними потужностями. Крім цього, існують побоювання з приводу збільшення страхових внесків для суден, що швартуються в акваторії Чорного моря, що може призвести до зростання і без того високих витрат на морські перевезення та ще більшого подорожчання кінцевої закупівельної вартості продовольства, що поставляється з-за кордону, для імпортерів [6, 7].

4. Виробничі ризики. Незважаючи на сприятливі прогнози врожайності озимих культур у сезоні 2022-2023 років в обох країнах, військова ескалація ставить під сумнів можливість збирання врожаю озимих зернових в Україні. Воєнні дії спровокували



переміщення населення, завдали шкоди громадянській інфраструктурі, призвели до обмеження пересування людей та товарів. Фермери України втратили можливість працювати на полях, збирати та продавати врожай. Крім того, відзначаються збої у наданні основних громадських послуг, таких як водо- та енергопостачання, робота транспортної системи, ринків та банків. Загальна мобілізація резервістів може призвести до зменшення кількості сільськогосподарських робітників і тих, хто зайнятий у виробничо-збутових ланцюжках, хоча в країні було вжито заходів для забезпечення сільськогосподарських підприємств достатньою кількістю працівників. На початку березня 2022 року уряд України оголосив про надання відстрочки від призову до армії під час мобілізації особам, включеним у списки особливо важливих працівників, щоб сільгоспідприємства могли своєчасно провести весняно-літні польові роботи [6,7].

Незважаючи на високі ціни на добрива, цілком імовірно, що великі фермерські господарства та агропромислові підприємства України завчасно закупили необхідні обсяги добрив, яких вистачить на найближчі місяці. Однак відсутність доступу до полів та нестача палива можуть завадити виробникам внести ці добрива. Хоча фермери могли аналогічно запастися пестицидами, матеріалами для захисту рослин та іншими засобами виробництва, збої на ринку могли завадити їм придбати достатні обсяги. Також проблеми із закупівлями можуть виникнути у майбутньому. На Вінницьку, Донецьку, Запорізьку, Кіровоградську, Миколаївську, Херсонську та Харківську області України у 2020 році припадала половина загального обсягу виробництва пшениці. У Вінницькій, Житомирській, Київській, Полтавській, Сумській, Хмельницькій, Черкаській та Чернігівській областях було вироблено 70 відсотків загального обсягу зібраної кукурудзи, а у Чернігівській, Харківській, Сумській, Полтавській, Миколаївській, Луганській, Кіровоградській, Запорізькій, Дніпровській та Вінницькій областях – 60 відсотків насіння соняшника [11].

На початку березня фахівці ФАО зіставили карти найбільш продуктивних сільськогосподарських районів України з можливими сценаріями поширення військових дій та припустили, що 20 відсотків посівних площ, відведених під озими, можуть бути не прибрані внаслідок прямого знищення, обмеженого доступу чи відсутності економічних ресурсів. Проте, за останніми оцінками місцевої влади, втрати площ становили 28 відсотків. Передбачається, що з 7,6 млн. га, засіяних озимою пшеницею, житом і ячменем, лише 5,5 млн. га виявляться доступними для збирання врожаю [12].

Прогнози ФАО щодо врожайності озимих зернових культур також несприятливі. Передбачається, що врожайність у країні опуститься на 10 відсотків нижче за середній рівень через несвоєчасне внесення добрив або їх невнесення, а також неможливість боротьби зі шкідниками та хворобами. Зниження врожайності може посилюватися затримками збору врожаю та великими післязбиральними втратами, які можуть виникнути через брак робочої сили або відсутність інфраструктури для зберігання. Що стосується майбутніх сільськогосподарських робіт, то соняшник та ярі зернові, включаючи кукурудзу, висіватимуться починаючи з квітня, тоді як посівна ріпака сезону 2022-2023 років розпочнеться лише у вересні 2022 року. Наявна інформація про доступність засобів виробництва цих культур в Україні малює неоднозначну картину [6,7]. За оцінкою Міністерства сільськогосподарства України з огляду на очікуване скорочення посівних площ, 80 відсотків українських сільгоспідприємств мають достатні запаси добрив для проведення весняної посівної кампанії. Що стосується

посівного матеріалу, то, хоча наявних обсягів (як місцевого, так і імпортного насіння) буде достатньо для засіву 70 відсотків запланованої площі весняної посівної кампанії, серйозну проблему є його безпечна доставка фермерам [13].

З обмеженнями можуть зіткнутися українське тваринництво та птахівництво, а також виробництво високотоварних культур, таких як фрукти та овочі. Крім того, згідно з прогнозами ФАО, опублікованими на початку березня, навесні 2022 року, порівняно з 2021 роком, площа посівів кукурудзи та соняшника може скоротитися на 30 відсотків, урожайність – виявитися на 20 відсотків нижчою за середній рівень. Очікується також скорочення посівів соняшнику через інфраструктурні проблеми. Замість того, щоб вирощувати цю культуру на експорт у вигляді олії, враховуючи ризик погіршення експортної інфраструктури та перебоїв у роботі переробних заводів, фермери – особливо малі господарства – можливо, віддадуть перевагу вирощуванню культур, необхідних для забезпечення місцевої продовольчої безпеки, наприклад картоплі або ярої пшениці. Проте, як і у випадку з озимою пшеницею, експерти в Україні прогнозують ще більше скорочення посівних площ під ці культури: на 40 відсотків для ярих зернових та на 35 відсотків для соняшнику [14]. Водночас, за прогнозами Міністерства аграрної політики та продовольства України, українські фермери з великою ймовірністю засіють 50 відсотків запланованої площі ярих [15].

5. Валютний курс, заборгованість та ризики для зростання. На початку березня 2022 року курс української гривні досяг рекордно низького рівня по відношенню до долара США, що не може не вплинути на українське сільське господарство. Ймовірно підвищення конкурентоспроможності експорту та обмеження можливостей імпорту [6,7]. Хоча на даному етапі важко оцінити масштаб збитків, які будуть заподіяні виробничим потужностям та інфраструктурі України внаслідок конфлікту, очікується, що витрати на відновлення та реконструкцію будуть дуже високими. Нинішній конфлікт загрожує глобальними наслідками. Хоча його вплив на світову економіку на даному етапі залишається невизначеним і залежатиме від низки факторів, очікується, що найбільш уразливі країни та групи населення сильно постраждають від уповільнення економічного зростання та посилення інфляції в умовах, коли світ все ще намагається подолати рецесію, спричинену пандемією COVID-19. Сільське господарство є основою економіки багатьох країн, що розвиваються, більшість із яких беруть кредити у доларах США. Довгострокове зміцнення долара по відношенню до інших валют може мати серйозні негативні економічні наслідки для цих країн, у тому числі для їхнього агропродовольчого сектору. Більш того, потенційне зниження темпів зростання ВВП у низці регіонів світу вплине на глобальний попит на агропродовольчу продукцію та негативно позначиться на глобальній продовольчій безпеці. Зниження темпів зростання ВВП також, ймовірно, зменшить доступність коштів на цілі розвитку, особливо якщо зростуть загальносвітові військові витрати [6,7]. У глобальному масштабі, якщо військовий конфлікт призведе до раптового та тривалого зниження обсягів експорту продовольства будь-якої країни, це може спричинити додаткове зростання світових цін на продовольчі товари, від чого насамперед постраждають країни з низьким рівнем доходу та дефіцитом продовольства (КНДДП).

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** У ситуації, що склалася в економіці України як першочергове завдання на перспективу висувається вироблення економічної стратегії їх функціонування на аграрному ринку, складовими





якої є: товарна стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія зниження витрат виробництва сільськогосподарської продукції, стратегія інвестиційної діяльності галузі.

Конфлікт в Україні та його можливий негативний вплив на продовольчу безпеку як усередині країни, так і на міжнародному рівні викликають серйозні побоювання. Щодо внутрішнього ринку, то ескалація конфлікту може призвести до зниження сільськогосподарського виробництва в задіяних у конфлікт країнах, що у поєднанні з низькою економічною активністю та зростанням цін підірве купівельну спроможність їх населення. Щоб забезпечити подальше нормальне функціонування виробничо-збутових ланцюжків або можливість його швидкого відновлення, необхідно:

1) Вжити заходів щодо захисту виробничих активів, включаючи врожай, худобу, засоби виробництва та обладнання від знищення або збоїв, викликаних війною. Ці заходи повинні поширюватися і на інфраструктуру харчової промисловості, таку як зернові млини та підприємства з переробки олійних культур, а також допоміжні системи зберігання, транспортування та розподілу.

2) Також необхідно уникати ситуаційних політичних реакцій. Заходи, які вживаються в країнах, які можуть постраждати від збоїв внаслідок воєнного конфлікту, повинні бути ретельно проаналізовані щодо можливого негативного впливу на міжнародні ринки в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Наприклад, хоча зниження імпорتنих тарифів та/або використання експортних обмежень може у короткостроковій перспективі збільшити наявність товарів на внутрішніх ринках, такі заходи неминуче посилять зростання цін на міжнародних ринках та посилять ситуацію у глобальному масштабі.

3) Потрібно уникати ситуативних політичних рішень. Підвищити прозорість ринку та зміцнити діалог. В умовах невизначеності на ринках сільськогосподарської продукції та необхідності адаптації до потрясінь, що впливають на попит та пропозицію, прозорість глобального ринку набуває ключового значення. Ініціативи, подібні до Системи інформаційного забезпечення ринків сільськогосподарської продукції (AMIS) «Групи двадцяти», спрямовані на підвищення такої прозорості шляхом надання об'єктивних, своєчасних та актуальних оцінок ситуації на ринках, що дозволить приймати обґрунтовані політичні рішення. Форум швидкого реагування системи AMIS є унікальним майданчиком для політичного діалогу та координації між членами (у число яких входять Україна та Російська Федерація) [6,7]. Політичний діалог та координація необхідні для мінімізації збоїв та забезпечення подальшого нормального функціонування міжнародних ринків та ефективності торгових потоків для задоволення світового попиту та забезпечення продовольчої безпеки.


#### **Список використаних джерел:**

1. Мовчанюк А.В., Дяченко М.І. Особливості управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в сільському господарстві України. *Modern Economics*. 2022. № 31. С. 97-103.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб: Изд-во «Питер», 1999. 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. 435 с.

4. Муха Р.А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку сільськогосподарської галузі України. *Ефективна економіка*. № 8, 2019. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.32.
5. Для України розвиток ефективного сільського господарства в пріоритеті - Зеленський. Агроновини. 27 вересня 2021. Latifundist.com. URL: <https://www.agropolit.com/dosye/zelenskiy-volodimir-oleksandrovich>.
6. Наслідки конфлікту між Україною і Росією для глобальної продовольчої безпеки і питань, які відносяться до Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО). 8 квітня 2022 року. URL: <http://www.fao.org>.
7. OECD-FAO Agricultural Outlook 2018-2027 URL: <http://www.fao.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook/2018-2027/en/>.
8. Україна входить до числа країн-лідерів за виробництвом кукурудзи в світі. URL: <https://superagronom.com/news/9446>.
9. У рейтингу 10 найбільших світових експортерів пшениці Україна – шоста. URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/>.
10. Світове виробництво соняшнику. URL: <https://www.yara.ua/crop-nutrition/sunflower/sunflower-world-production/>.
11. Заява CARE: ескалація конфлікту в Україні. URL: <https://www.care-international.org/news/press-releases/care-statement>.
12. Посівні площі ярових зернових в Україні у 2022 році скоротяться на 40% АПК-Інформ. 14.03.2022. URL: <https://www.apk-inform.com/>.
13. Сільське господарство і продовольча безпека: жертви війни в Україні. 16.03.2022. Штаб-квартира CSIS. URL: <https://www.csis.org/events/>.
14. Посівна площа соняшнику в Україні у 2022 році може стати мінімальною за останні 13 років – ІА «АПК-Інформ». 14.03.2022. АПК INFORM. URL: <https://www.apk-inform.com/ru/news/1525713>.
15. Площі під яровими культурами в Україні в поточному році можуть скоротитись на 35% - прогноз АПК-Інформ. 24 березня 2022. АПК INFORM. URL: <https://www.apk-inform.com/ru/news/152576>.

**Viktoriya KHUDAVERDIYEVA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism,  
State Biotechnological University,  
Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-0100-5079>  
viki75807@gmail.com

## **STATE OF DEVELOPMENT AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY ESCALATION AND ENSURING FOOD SECURITY**

***Abstract.** Purpose. The purpose of the study is to develop organizational and economic aspects of improving the system of strategic management of agriculture, taking into account modern features of economic development. To achieve this goal, the following tasks are set: to analyze the current state and trends of agricultural production in Ukraine (including in the*



*Kharkiv region); explore the methodological principles of strategic management; to develop organizational and economic measures for the strategic development of agriculture; develop priority areas for improving the effectiveness of strategic management. The article substantiates the need to take into account the industry specifics of agro-industrial enterprises in the process of strategic management.*

*Methodology, approach. The methodological and theoretical basis of the study were the scientific works of leading domestic and foreign scientists in the field of economics and management, applied systems analysis, statistics; normative and legislative acts regulating the issues of agricultural production and state regulation; development of research institutes and higher agricultural educational institutions on the issues of development of the system of strategic management of agriculture; the results of the author's research. In the process of work methods of system analysis, expert assessments, calculation-constructive, monographic, normative-balance, economic-mathematical were used; statistical.*

*Results. The concept of the study is based on the premise and justification of large-scale structures of agricultural production as a basis for further development of the agricultural sector and the development on this basis of tools for choosing competitive strategies for agricultural development.*

*Originality, scientific novelty. The most significant results that contain elements of scientific novelty include the following: generalized theoretical foundations of the mechanism of formation of agricultural development strategy and principles of strategic management of economic entities, including: continuity of management strategy development; purposefulness of management strategy; renewable strategy; social orientation of strategic management. Based on the analysis of dominant factors, structural parameters and the basic trend of agricultural development of Ukraine and regions, the principles of forming a competitive environment are determined.*

*Practical value, implications. The practical significance of the study is determined by the possibility of using the developed theoretical aspects of strategic development in agriculture as a program aimed at improving the management system of agricultural enterprises and implementing strategies to ensure their sustainability in market conditions.*

**Keywords:** *agro-industrial complex, strategic management, crop production, livestock industry.*



---

**ГЛОБАЛЬНА ТА ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА**

---

DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-004](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-004)

UDC 338.763

JEL N60, O16, P43, R51

**Maksym ZHYTAR**

Doctor of Economics, Professor,

First Vice-rector,

Private Higher Education Institution «International European University»,

Kyiv, Ukraine

<http://orcid.org/0000-0003-3614-0788>

zhytarmaksym@gmail.com

**PROPERTIES OF CONSTRUCTING THE FINANCIAL  
ARCHITECTURE OF THE ECONOMY**

***Abstract.** The article examines a methodical approach to modeling of properties of constructing the financial architecture of the economy. It is proved that the study of the financial architecture of the economy implies the creation of a model that allows conducting an analysis and predicting its behavior in the range of appropriate conditions of functioning, as well as solving tasks of structural components at different levels of the hierarchy. One has found out that depending on the goals and objectives, modeling can be carried out at different levels of abstraction. It is revealed that the description should correspond to the concept of financial architecture development and meet particular requirements: it should be transparent and allow the possibility of expanding (narrowing) the range of functions and tasks, as well as provide the possibility of shifting from one level of the hierarchy to another. The article presents a formalization of certain properties of constructing the financial architecture of the national economy that includes emergence, homeostasis, holisticity, functionality, structurization, synergy and adaptation.*

***Keywords:** financial architecture, emergence, homeostasis, holisticity, functionality, structurization, synergy, adaptation.*

**Problem statement.** The problem of functioning of the financial architecture of the economy in the current conditions of uncertainty is enhanced by insufficient development of theoretical foundations and complicated practice of its complex use. The study of behavioral financial development as a separate area allows constructing a model of the economic system, which is the basis for the establishment of the holistic financial architecture with internal structure and parameters. The development of the economic model based on the spiral of financial development contributes to the fullest description of characteristics of the evolutionary financial architecture. The formation of the basis of the evolutionary model of the holistic financial architecture gives grounds for the application of mathematical modeling principles.

**Analysis of recent research and publications.** The essence of the financial architecture in the contemporary economic theory, dynamics of changes, levels of its hierarchy and methodical approaches to modeling of its properties were investigated by numerous foreign scientists: M. Barkley, R. Brealey, S. Brigham, H. Demsetz, T. Dolgopiatova, R. Entov,



I. Ivashkivska, R. Kapeliushnikov, M. Kokorieva, B. Kolas, R. La Port, F. Lopez de Silanes, S. Myers, K. Smith, A. Stepanow, D. Finnerty, J. Van Horn, A. Shleifer, etc. Ukrainian scientists focusing on the problem include: N. Bychkova, M. Bilyk, I. Blank, A. Hrytsenko, I. Ziatkovskiy, I. Kalinska, O. Laktionova, V. Melnyk, A. Nakonechna, A. Poddieriohin, O. Sosnovska, O. Tereshchenko, V. Fedosov, L. Fedulova, S. Yurii, etc.

**Formulation of the article's objectives.** The article is aimed at examining the methodical approach to modeling of properties of constructing the financial architecture of the economy.

**Presentation of the basic material.** The exploration of the financial architecture of the economy includes the development of a model that allows conducting the analysis and predicts its behavior in the range of appropriate conditions of functioning, as well as solving tasks of structural components at different levels of the hierarchy [1-4]. Depending on the goals and objectives, modeling can be carried out at different levels of abstraction.

The description should correspond to the concept of financial architecture development and meet particular requirements [5, 6]:

- it should be transparent and allow the possibility of expanding (narrowing) the range of functions and tasks implemented as part of the financial architecture;
- it should provide the possibility of shifting from one level of the hierarchy to another, ensuring the construction of virtual models of the financial architecture.

Such a description of the financial architecture covers a wide range of its properties. Given below is the formalization of certain properties of constructing the financial architecture of the national economy.

**Emergence.** The regularity of integrity / emergence is manifested in the financial architecture in case of the appearance of new properties that are absent in its structural components.

To better understand the regularity of integrity of the financial architecture, one should initially take into account two aspects:

1. properties of the financial architecture (as whole)  $Q_s$  are not the simple sum of the properties of its components:

$$Q_s \neq \sum Q_i \quad (1)$$

2. properties of the financial architecture (as whole) depends on the properties of its components:

$$Q_s = f(q_i) \quad (2)$$

In addition to these two aspects, keep in mind that structural components combined in a particular configuration of the financial system generally lose some of their properties, namely the configuration of the architecture somehow depresses the number of properties of its components. However, on the other hand, components, getting into the construction of the financial architecture, can acquire new properties.

Let's turn to a regularity that is ambivalent to the regularity of integrity – additivity (independence, separateness). Additivity properties are manifested in the financial architecture in case of its distribution into independent structural components; then the following expression becomes fair:  $Q_s \neq \sum Q_i$

**Homeostasis.** The hierarchy is created by level factorization of processes  $\{F_i\}$  using generalized parameters  $\{Q_i\}$ , which are features  $\{F_i\}$ . It is assumed that the number of parameters is much smaller than the number of variables on which the processes of dynamic

changes in the state of the financial architecture over time depend. This way of the description allows us to define the relationship between properties of structural components interacting with the environment and the efficiency of the financial architecture itself.

Processes  $\{F_i(1)\}$  can be defined as initial parameters in financial architecture functioning. These are processes of interaction with the environment. Let's consider them as the first-level processes defined:

- by parameters of the first-level system –  $Q_1(1), Q_2(1), \dots, Q_j(1), \dots, Q_m(1)$ ;
- actively counteract environmental parameters that directly target the financial architecture to reduce its efficiency –  $b_1, b_2, \dots, b_k, \dots, b_K$ ;
- by neutral (random environmental parameters)  $c_1, c_2, \dots, c_1, \dots, c_L$ ;
- by favorable environmental parameters  $d_1, d_2, \dots, d_p, \dots, d_p$ .

The environment has a direct contact with lower-level subsystems, affecting subsystems of the higher level of the hierarchy, thus:

$$F_i = F_i * (\{b_k\}, \{c_1\}, \{d_p\}) \quad (3)$$

By constructing the hierarchy ( $\beta$ -level parameters –  $\beta$ -1-level processes –  $\beta$ -1-level parameters), we can relate environmental parameters to the efficiency of the financial architecture.

Parameters of the financial architecture  $\{Q_i\}$  can change during the transformation of the external environment. They depend on processes in the design of the financial architecture and are written in the form of state features  $Q_{j_1}(t)$ . The own functional space of the financial architecture  $W$  will be the space whose points are all possible states of the financial architecture, which is defined by the set of parameters up to the level  $b$ :

$$Q = \{Q(1), Q(2), \dots, Q(\beta)\} \quad (4)$$

An individual state of the financial architecture can remain constant at some interval of time  $T$ .

Processes  $\{F_i(2)\}$  cannot be defined as initial parameters of the financial architecture. These are the second-level processes depending on  $Q(2)$ -level parameters of the financial architecture (second-level parameters) and so on.

It results in the following description hierarchy: efficiency (finite set of features) – first-level processes (functions) – first-level parameters (features) – second-level processes (functions) – second-level parameters (features), etc. At some level, our knowledge of functional properties of the financial architecture runs out, and the formalization process breaks down. The break can occur at different levels for different parameters (processes), and both on the process and on the parameter.

**Holisticity.** This term is often used as a synonym for integrity. However, some researchers distinguish this regularity as an independent one in order to stress the interest not in the external factors of integrity but in the deeper reasons for the emergence of this property, in factors keeping the integrity of financial architecture configuration.

System-forming and system-saving factors of the financial architecture are called holistic. An important role among them is played by heterogeneity and inconsistency of structural components, on the one hand, and their desire for integration, on the other hand. Formalization of regularities of the interaction between structural components and financial architecture configuration as a whole is presented in Table 1.



Table 1

**Formalization of regularities of the interaction between structural components and financial architecture configuration as a whole**

Regularities of the interaction between structural components and financial architecture configuration as a whole	Degree of integrity of the financial architecture $\lambda$	Structural component utilization factor $\rho$
Integrity / emergence	1	0
Progressive systematization	$\lambda > \rho$	
Progressive factorization	$\lambda < \rho$	
Additivity (summation)	0	1

**Functionality.** The functional description of the financial architecture should include such characteristics as parameters, processes and hierarchy.

Let's assume that the financial architecture  $S_{fa}$  performs  $N$  functions  $\varphi_1, \varphi_2 \dots \varphi_s \dots \varphi_N$ , which depend on  $n$  processes of influence on the efficiency of its functioning  $F_1, F_2, \dots, F_i, \dots, F_n$ . The efficiency of performing the  $s$  function:

$$E_s = E_s(\psi_s) = E(F_1, F_2, \dots, F_i, \dots, F_n) = E_s(\{F_i\}), i = 1..n, s = 1..N \quad (5)$$

The total efficiency of the financial architecture is a functional vector  $E = \{E_s\}$ . The efficiency of the financial architecture depends on the combination of internal and external factors of influence. It is extremely difficult to imagine this dependence in an obvious form, and the practical value of this concept is insignificant because of its multidimensionality and multi-connectedness. The rational way to form the functional description is to apply a multilevel hierarchy of descriptions where a higher-level description will depend on the generalized and factorized variables of a lower level.

**Structurization.** When describing the financial architecture, we will consider it as a structure into which any variable describing the functioning of a separate structural component can be introduced at certain moments of time, and from which such variable (or a set of them) can be derived at certain moments of time. Thus, the architecture itself will have a dynamic character with a set of relationships with the external environment.

In the most general form, the functional description of the financial architecture in any dynamic system is shown as follows:

$$S_{fa} = \{T, x, C, Q, y, \varphi, \eta\} \quad (6)$$

where  $T$  is a multitude of moments of time in the analyzed period;

$x$  is a set of values of the input external influences on the state of the financial architecture;

$C = \{c : T \rightarrow x\}$  is the number of allowable input influences on the state of the financial architecture;

$Q$  is a multitude of states of the financial architecture in time;

$y$  is a multitude of values of output quantities;

$Y = \{u : T \rightarrow y\}$  is a multitude of output values;

$\varphi = \{T * c \rightarrow Q\}$  is a transient function of the state of the financial architecture in dynamics;

$\eta : T * Q \rightarrow y$  is the initial reflection of changes in the states of the financial architecture in time;

$c$  is the time interval of the input external influence on the state of the financial architecture;

$u$  is the time interval of the output value (variable) of the state of the financial architecture.

**Synergy.** As part of the research of the synergy property, the financial architecture has the following main characteristics: a multitude of heterogeneous components; activity (purposefulness) of components; a set of different relationships between components; semiotic (weakly formalized) nature of relationships; coordinated behavior of components; transparency; distribution; dynamics; ability to adapt; evolutionary potential; uncertainty of external environment parameters.

We suggest considering a new complex type of classification when all properties and features of system synergy and synergy from the transfer of competencies within the configuration of the financial architecture of the national economy are preserved:

- synergy from the integration of structural components according to the levels of the hierarchy;

- synergy from the centralization of functions of structural components in order to save costs for each structural component and obtain an additional effect by minimizing risks and transferring competencies.

The formula for calculating the synergy effect within the configuration of the financial architecture:

$$S_h = S_c + S_i \quad (7)$$

$S_h$  is the synergy effect within the configuration of the financial architecture;

$S_i$  is the synergy effect from the integration of structural components according to the levels of the hierarchy;

$S_c$  is the synergy effect from the centralization of functions of structural components of the financial architecture.

The formula for the synergy effect from the centralization of functions of structural components of the financial architecture is presented as follows:

$$S_c = \sum ((\Delta C_i + E_i) * K_i - C_c), i = 1, \dots, n \quad (8)$$

$K$  is a centralization coefficient;

$\Delta C$  are transaction cost savings;

$E$  is an additional economic effect;

$C_c$  are the current costs of implementing a particular function;

$n$  is the number of centralized functions.

**Adaptation.** Such property of constructing the financial architecture of the national economy as its adaptability to changes in the external environment to achieve the goal can be represented formally via the concept of the financial architecture as a goal-oriented system.

$$S_{fa} : X \rightarrow Y \quad (9)$$

There are two ways of defining this system  $S_{fa}$  as the goal-oriented system.

1. Let  $\alpha$  be the goal for  $S_{fa}$ . The system is considered goal-oriented if each parameter  $x \in X$  satisfies the goals  $\alpha$ .





2.  $S_{fa}$  is considered the goal-oriented system (with feedback) if this multitude  $M$  (the set of input parameters) is together with a pair of displays  $(D, P)$

$$\begin{aligned} P : M * X &\rightarrow Y \\ D : X * Y &\rightarrow M \end{aligned} \tag{10}$$

3. such as:

a)  $y = S_{fa}(x) \leftrightarrow (P(m, x) = y) \wedge (D(x, y) = m)$ ;

b)  $D$  makes a decision regarding the goal  $\alpha$  to reflect  $P_M$  defined on  $M * U$ , in  $Y$ , namely:  $P_M : M * U \rightarrow Y$

Obviously, according to the second concept, the financial architecture  $S_{fa}$  is the goal-oriented system if this pair of displays  $(P, D)$ , such as  $S_{fa}$ , is a composition (with feedback)  $P$  and  $D$  and, in addition,  $D$  makes a decision regarding the goal  $\alpha$  defined for  $P_M$ .

Based on the concept of the goal-oriented system, we can define some other notions, such as adaptation, self-organization, etc. For example, adaptation can be defined as a process aimed at reducing the amount of uncertainties  $U$  and self-organization as a process of changing the structure of the goal-oriented process, namely functions that define the goal-oriented system (such as a function of performance, process model  $P_M$ , admissibility function, satisfaction states, etc.).

One should take into account not only external structural particularities of the financial architecture hierarchy but also functional interactions between its levels [7, 8].

**Conclusions.** Therefore, due to the regularity of communicativity manifested not only between the financial architecture and its external environment but also between the levels of the hierarchy of this architecture, each level of hierarchical arrangement has a complex relationship with the higher and lower levels. Each level of the hierarchy has the property of direction to a lower level, has the nature of the autonomous whole (system), on the one hand, on the other hand, is directed to the node (top) of the highest level, and shows properties of the dependent part (a structural component of the financial architecture). This specification of the hierarchical regularity explains the ambiguity of the use of concepts of system and subsystem, goal and means (the element of each level of the hierarchical structure of goals acts as a goal in relation to the lower and as a lower-level goal, and starting from some level, as the means in relation to the higher-level goal) in such complex organizational systems as the financial architecture of the national economy, which is frequently observed in real conditions. The most important specific feature of the hierarchical arrangement as the regularity is the fact that the regularity of integrity / emergence (namely qualitative changes in properties of the higher-level components are combined by the lower-level components) is manifested in it at each level of the hierarchy. At the same time, the combination of structural components within the configuration of the hierarchical structure of the financial architecture leads not only to the emergence of new properties of the configuration, which are combined by components of some of its own properties, but also to the fact that each structural component at different levels of the hierarchy acquires new properties that are absent in the isolated state.

#### References:

1. Олейник А.Н. Институциональная экономика: ИНФРА-М, 2004. 188 с.
2. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория: ТЕИС, 2002. 591 с.


3. Schmoller G. Grundriss der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre: Duncker & Humblot, 1923. P. 74.
4. Chugunov I., Sidelnykova L., Sosnovska O., Zhytar M., Navolokina A. Tools for Assessing the Level of Adaptivity of the Financial Architecture of Economy to Financial Globalization Conditions based on the Capacity of Banks, Non-Banking Financial Institutions and Stock Market. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. № 19. P. 1075-1084.
5. Zhytar M., Navolokina A. Areas of Ensuring the Development of Financial Architecture on the Context of Globalization and European Integration. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», Серія «Економіка»*. 2021. № 23 (51). P. 62-66.
6. Мельник В.М., Бичкова Н.В. Фінансова архітектура національних корпорацій та її вплив на ефективність фінансової діяльності: монографія. Тернопіль: Астон, 2012. 244 с.
7. Merton R., Bodie Z. Conceptual Framework for Analyzing Financial Environment. in: *Global Financial System: A Functional Perspective* / D.B. Crane et al. (eds.). Boston: 1995. P. 3-31.
8. Buckley, P.J., Ghauri, P.N. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*. 2004. № 35 (2). P. 81-98.

**Максим Олегович ЖИТАР**

доктор економічних наук, професор,  
перший проректор,

Приватний заклад вищої освіти

«Міжнародний європейський університет»,  
м. Київ, Україна

 <http://orcid.org/0000-0003-3614-0788>  
zhytarmaksym@gmail.com

## **ВЛАСТИВОСТІ ПОБУДОВИ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ЕКОНОМІКИ**

**Анотація.** У статті досліджено основні властивості побудови фінансової архітектури економіки. Доведено, що вивчення фінансової архітектури економіки передбачає створення моделі, що дозволяє здійснити аналіз і передбачити її поведінку в діапазоні відповідних умов функціонування, вирішувати задачі структурних компонентів на різних рівнях ієрархії. З'ясовано, що залежно від цілей і завдань, моделювання може проводитися на різних рівнях абстракції. Виявлено, що опис повинен відповідати концепції розвитку фінансової архітектури і задовольняти певним вимогам: має бути відкритим і допускати можливість розширення (звуження) спектра функцій й завдань та передбачати можливість переходу від одного рівня ієрархії до іншого. Представлено формалізацію окремих властивостей побудови фінансової архітектури національної економіки, яка включає емерджентність, гомеостаз, холастичність, функціональність, структурованість, синергію та адаптацію.

**Ключові слова:** фінансова архітектура, емерджентність, гомеостаз, холастичність, функціональність, структурованість, синергія, адаптація.



---

## МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ, МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИЙ І ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

---


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-005](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-005)

UDC 339.138:339.5 (075.8)

JEL M30, I20, O15


**Iryna CHYCHKALO-KONDRATSKA**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of International Economic Relations and Tourism,  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,  
Poltava, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-3123-841X>  
[chichkalo.irina@gmail.com](mailto:chichkalo.irina@gmail.com)


**Alona BURIAK**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations and  
Tourism,  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,  
Poltava, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-0814-7459>  
[a\\_buriak@ukr.net](mailto:a_buriak@ukr.net)

**Iryna LEVCHENKO**

PhD,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations and  
Tourism,  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,  
Poltava, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-7068-8320>  
[irma1994@ukr.net](mailto:irma1994@ukr.net)

**Anastasiia SHYRIAIEVA**

student,  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»,  
Poltava, Ukraine  
[nastena.schiriaeva25@gmail.com](mailto:nastena.schiriaeva25@gmail.com)

### INTERNATIONAL MARKETING IN THE EDUCATIONAL PROCESS: THE EXPERIENCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN GERMANY

*Abstract.* The article defines that the strategic trend of the development of the sphere of higher education is the search and implementation of an effective marketing strategy designed to ensure the competitiveness of the university in the target market of educational services, which involves the development and promotion of modern and innovative high-quality

*educational products to the market. It has been proven that the primary task that ensures the effective operation of the university in the market of educational services is the formation and implementation of its economically effective marketing strategy. Classical marketing strategies that can be used by a higher education institution are defined and attention is focused on the fact that the marketing strategy of a higher education institution is an integration tool and is related to the optimization of ways to implement the educational institution's mission by choosing the best directions that ensure the achievement of strategic development goals and increase the competitiveness of the university in the market of educational services. The history and basic concepts of marketing in the field of education are considered. Analytical problems of the application of marketing in education and features that are important for the correct application of marketing principles in practice are elaborated. The elements of the marketing complex of higher education institutions based on the "5R" marketing-mix concept and actions in higher education institutions to encourage students on the example of Germany were studied. The current state of the educational services market has been analyzed, the trends of its development in modern conditions have been identified. The place and role of the marketing of educational services in the education system, the concept and essence of the marketing strategy for managing the activities of the educational institution are shown, the types and principles of the formation of marketing strategies are considered. The main marketing factors that ensure high ratings of higher education institutions are the high quality of educational services, a positive image developed over a long period of time, reputation among graduates and employers, scale of activity.*

**Keywords:** *marketing, marketing in the educational process, marketing complex, application of marketing tools, market models of higher education institutions, American Marketing Association, market of educational services.*

**Problem statement.** Marketing in the sphere of education is mainly marketing of services. Unlike the marketing of goods and most services, marketing in the sphere of education forms a special relationship with the end-user – personality, as it actively participates in the process of rendering educational services, and this changes the content and character of marketing activity in a radical way.

A significant impact on the situation is the need to focus on the consumer, its real needs and desires, i.e. to realize the need to make significant efforts to increase the satisfaction of consumers of educational services, increasingly using different methods and marketing tools.

**Analysis of publications.** Theoretical, methodological bases and practical aspects of marketing in the educational process have been studied by many scientists, in particular V. Zarges, F. Heberlin, M. Kennell, and D. McDougall.

**Purpose of the article.** The purpose of the article is to define the mechanism of international marketing in institutions of higher education. The main task is to research



marketing complexes and to find out the marketing of higher education establishments on the example of Germany.

**Methods and methodology.** Methodological basis of the article are fundamental provisions of economics, economic theory, the theory of foreign marketing, as well as scientific results of leading domestic and foreign scientists and economists on international marketing issues.

**The main material researches.** Changes are taking place in education, which dictate new requirements for educational institutions and the planning of the educational process. Therefore, there is a need to use educational marketing, which is aimed at creating a positive image of the educational institution; analysis of demand for educational services among consumers; development and implementation of quality educational services; study and analysis of educational needs of consumers.

Activities in the field of education can be considered as a set of business processes, since there is an opportunity to put it on stream and, thanks to this, to ensure the mass of education necessary for the development of society.

However, it is still necessary to solve the problems of finding the optimal combination of forms and technologies of education, which allows to optimize the educational process and reduce the costs of its organization. One of the possible methods of solving this problem is educational marketing. He is able to ensure the effectiveness of higher education institutions at the current stage.

The existence and development of a higher education institution directly depends on the number of students, which, in turn, depends on the success of the higher education institution's marketing activities. As a result, the complementary relationship between marketing and financial activities inherent in all business entities is manifested.

The formation of a modern market model of higher education institutions makes it possible to successfully solve a number of problems in the market of educational services and compete with other universities, which facilitates the work of educational institutions in the field of attracting applicants. It also helps in the integration of marketing information systems, the use of which helps to optimize the marketing strategy of the educational institution.

A large number of educational institutions in the West have long used marketing to improve the efficiency of their activities. For example, in the USA, the concept of educational marketing was developed in the second half of the last century, and in Germany, the first comprehensive concept was created in 1980 by scientists V. Zarges and F. Heberlin.

M. Kennell and D. McDougal in their book "Marketing of non-profit organizations" claim that universities and organizations that rely mainly on existing traditions and stable state funding are forced in modern conditions to resemble enterprises that may go bankrupt if changes are not considered occurring in the environment [1].

The American Marketing Association hosts annual higher education marketing symposia. 14 years ago, at another symposium, among the discussed problems, such practically

important issues as development of a marketing plan, positioning of the state university, advertising of the university, methods of measuring the effectiveness of marketing efforts of the university, the form of presenting information about the university, the most suitable for different groups of applicants, etc.

Subjects of marketing relations in the middle of an educational organization are: consumer of educational services (student of education), participant of marketing activity (legal representative of student of education), manufacturer or supplier of educational services (teacher/teacher or head of educational organization), intermediaries in the provision of services in the field of education (public organizations), business, the education system and the state are users of educational service media.

The student of education is a personified carrier, owner, user and end consumer of services in the field of education. He, unlike other consumers, can use his educational potential not only to satisfy some material needs, but also to satisfy higher needs – knowledge, creativity.

The objects of educational marketing are [2]:

- educational services and products of educational institutions (scientific and technical activities, educational and methodological activities and products, as well as informational, consulting, expert and scientific services);

- educational programs – a clearly formed set of educational services, aimed at changing the educational level and professional direction of the consumer of educational services, which has appropriate support through the resources of the educational institution;

- educational franchise – the right to implement educational services under a company or trade name, trademark or other commodity attribute under certain conditions.

Among the analytical problems of the application of marketing in education in foreign literature, the following can be distinguished [3]:

- financing of higher education and its relationship with the budget;
- mechanism of communication between universities and industry;
- modern methods of planning the educational process;
- the international nature of the market of scientific developments;
- a management system for the exchange of activities in the field of higher education;
- creating the image of educational institutions;
- international organizations in the system of higher education, etc.

The trends and problems of the global educational process had a significant impact on the activation of marketing in the activities of foreign universities.

The changes taking place in the international market of educational services indicate that the internationalization of education is becoming an integral element of higher education. According to UNESCO, by 2020 the total number of foreign students in the world may reach 5.8 million people [5].



Economic integration requires a certain standardization of the results of educational activities. The knowledge acquired by students in universities of one country should be applicable in other countries, both for continuing education and for professional activities.

Universities that teach foreign students should study the situation in the market of international education, identify the main competitors, prepare an attractive offer and present it to the consumer.

International marketing is quite complex. This requires a deep understanding of the developed national socio-economic and cultural conditions in the countries with which the university will cooperate [4].

The market of educational services has its own characteristics, which are important for the correct application of marketing principles in practice. They include:

1. Features of long-term service. Obtaining the first higher education can last from 4 to 7 years.

2. Licensing of services. The judge in the market of educational services is the state, which issues licenses for the right to conduct educational activities and determines the status of state accreditation of educational institutions where universities have the right to issue state-style diplomas. Carrying out educational activities without a license is prohibited by law.

3. Competitive nature of education. Most universities provide education on a competitive basis, that is, to a consumer who wants to use the services of the university, which will be provided if he possesses certain skills and abilities, the availability of which is determined by independent external testing.

4. Availability of a sufficient number of higher educational institutions, other educational institutions and scientific and technical organizations that provide the same services.

5. Availability of consumers interested in their purchase and use of educational services.

6. Information asymmetry, which implies knowledge of some market participants more than others.

7. The production of products and provision of services to an insufficiently known market is characterized by the fact that higher educational institutions do not always know exactly their customers, their location, number, consumer preferences, etc.

8. Complete independence of higher education institutions in carrying out their activities, including the ability to choose the direction of training specialists and conducting scientific research, conclude contracts, accept and fulfill orders, etc.

Elements of the marketing complex of higher education establishments on the basis of the concept marketing-mix «5P» illustrated in Table 1.

Table 1

**Elements of the marketing complex of higher education establishments on the basis of the concept marketing-mix «5P»**

Product	The products of higher education institutions (curriculums, methodological support, etc.) should contribute to the formation of such a set of competencies in future employees that would simultaneously satisfy both the needs of students and the needs of employers. Increasing demand for university graduates on the labor market increases the inflow of applicants.
Price	Following the experience of Poland and the USA, it is possible to offer grant scholarships to students as a discount on tuition, the acquisition of which should be the result of research and scientific activity of students, their participation in competitions of student scientific works, amateur artistic activities, sports tournaments, etc.
Place	The development and implementation of the marketing strategy should begin with the will of the university management. For this purpose, it is advisable to create marketing services, as implemented at the National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, or public relations departments staffed by professional employees, as implemented at the National University of Kyiv-Mohyla Academy and the The National University of Ostroh Academy. At the same time, the actions of graduation departments, the admissions committee and marketing services must be synchronized.
Promotion	The integrated system of marketing communications of higher education institutions must necessarily include: advertising activities aimed at both applicants and employers; career guidance activities using commercials, films, etc.; exhibition activity; direct contacts, forums, meetings with applicants with the support of university graduates and with the participation of active student-activists of the 4th-6th courses of study; public relations – placing news about the institution in publications, achieving favorable free notices on radio, television and other mass media; mobile communications – personal mailing of useful mobile content, greetings, postcards as a reminder of the institution; Internet communications – website, groups in social networks, blog sites; own Internet TV channel with support for online broadcasting of official or mass cultural events, conferences, competitions, lectures led by outstanding professors, as well as viewing of speeches and appeals by the rectorate, interviews with graduates and employers; demonstration of photo and video reports, etc.
People	The brand of a higher education institution depends on the culture, professionalism, knowledge and experience of the teaching staff and service personnel, therefore, the marketing activity of the higher education institution should be aimed at forming the brand of each individual employee, as well as strengthening relations with graduates and employers.





The competition to attract international students is increasing all over the world. According to analytical data, including UNESCO indicators, although higher education institutions around the world historically already have international ties, global competition has intensified this movement in recent years. Increased competitiveness is a motivating factor for higher education institutions that seek to expand the international dimensions of their institutions. Through internationalization, higher education institutions seek to attract foreign students, expand research potential, and increase reputation. The number of students studying abroad is expected to increase to 8 million by 2025, and countries are currently actively competing for these students. Higher education in Germany is a brand defined by a combination of financial affordability, high standards of living and career prospects. Eight German higher education institutions are among the TOP-100 universities in the world according to the 2019 QS World University Ranking [7].

As for the application of specific marketing moves in German universities, universities have created services where all visitors can leave contact information, which will later be actively used for personal mailing of postcards, letters, service catalogs.

And they also offer a large number of incentives for their applicants, such as:

- high quality of education;
- free education in state institutions;
- admission mainly without exams;
- the opportunity to work up to 20 hours a week while studying;
- financial support of young scientists;
- the opportunity to travel to the countries of the European Union;
- the opportunity to study for one or two semesters in other EU countries under exchange programs;
- various discounts and benefits during studies (tickets in public transport, museums, cinema, excursions, etc.);
- a unique opportunity to obtain a residence permit for 1.5 years to find a job after graduating from a state university;
- high chance of employment in Europe;
- security in the country;
- prestige of higher education institutions;
- price policy in institutions of higher education;
- high-quality website of higher education institutions;
- cost of living in the country;
- provision of quality education, including distance learning;
- student academic mobility;
- teaching not only in German, but the opportunity to study in English-language programs;
- high-quality language training (pre-university) of foreign citizens;
- modern material and technical support of higher education institutions;
- availability of dormitories, conditions of living in a dormitory;
- leisure activities of students (sports grounds, sports halls, holding cultural events, etc.);
- attitude of the population towards foreign citizens.

**Conclusions.** Based on the above-mentioned material, we can formulate a research task, which is to generalize the use of the developed marketing complex will contribute to an active positive perception of the university's brand. Formation of business reputation and attractiveness in the domestic and international market of education. But, of course, it should be considered that students have a complete impression of a higher educational institution after direct contact with the institution, with teachers and service personnel, with the atmosphere within the team.

In addition, today, the marketing of educational services should include not only the search and attraction of potential students, but also support the investment attractiveness of the country's universities, especially in the eyes of industrial enterprises interested in employing young, well-trained personnel, therefore, a further relevant direction of research should be the solution acute issue of financing educational institutions, in which the motivated use of marketing technologies plays a particularly important role. All this allows us to conclude that research in the field of marketing of higher education institutions remains highly relevant.

Understanding the essence of marketing educational services is a prerequisite for the development of an effective set of marketing activities for universities and the success of their activities. The modern market of educational services requires continuous improvement of activities from higher education institutions: constant mastering of new technologies (distance learning), expansion of cooperation with foreign educational institutions (Bologna system), development of additional training courses, preparation and assistance in participation in professional conferences. Therefore, the concept of marketing of educational services consists in creating such a product that maximally meets the needs of today and considers the requirements of future generations based on the implementation of world-class scientific achievements and innovative learning technologies.

It's reputation in the foreign market will largely depend on how competently the university will position itself and educational products and services from the point of view of product, price, communication and sales policy. That is why it is considered necessary to ensure the coordinated work of marketing centers at universities, which are engaged in the development and implementation of marketing and sociological research, price monitoring, advertising activities for the promotion of educational services.

#### References:


1. Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. URI: <https://d-nb.info/1186307269/34>.
2. Білоусова С.В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1 (36). С. 39-43.
3. Моголова А.Ю. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 10. Частина 2. С. 21-25.
4. Вільчинська С.Б. Сфера освітніх послуг як об'єкт маркетингу відносин *Формування ринкової економіки: маркетингова освіта в Україні*. 2011. Спецвипуск. С. 14-25.
5. Дмитрів А.Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. URI: <http://ena.lp.edu.ua:bitstream/ntb/11323/7.pdf>.
6. Зарубіна В.В. Сутність та специфіка маркетингу освітніх послуг в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Суми. 2014. Т. 2. С. 157-158.




7. Карпюк О.А. Теоретичні аспекти ринку освітніх послуг. *Наука й економіка*. 2009. № 2 (14). С. 297-299.

8. Орлова І.М. Фінансування системи вищої освіти: світова практика і українське сьогодні. *Популярна економіка: моніторинг реформ*. 2012. № 13. С. 1-13.


**Ірина Борисівна ЧИЧКАЛО-КОНДРАЦЬКА**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та туризму,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-3123-841X>  
chichkalo.irina@gmail.com

**Альона Анатоліївна БУРЯК**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-0814-7459>  
a\_buriak@ukr.net

**Ірина Василівна ЛЕВЧЕНКО**

доктор філософії,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0001-7068-8320>  
irma1994@ukr.net

**Анастасія ШИРЯЄВА**

здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,  
м. Полтава, Україна  
nastena.schiriaeva25@gmail.com

**МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ:  
ДОСВІД ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НІМЕЧЧИНИ**

**Анотація.** У статті визначено, що стратегічним трендом розвитку сфери вищої освіти є пошук та реалізація ефективної маркетингової стратегії, покликаної забезпечити конкурентоспроможність ЗВО на ринку освітніх послуг, що припускає розробку й просування на ринок інноваційних освітніх продуктів високої якості. Доведено, що першочерговим завданням, яке забезпечує ефективну діяльність ВНЗ на ринку освітніх послуг є формування та реалізація його економічно ефективною маркетинговою стратегією. Визначено класичні маркетингові стратегії, якими може скористатися заклад вищої освіти та сфокусовано увагу на тому, що маркетингова стратегія ЗВО є інтеграційним інструментом та пов'язана із оптимізацією шляхів



*реалізації місії освітньої установи за допомогою вибору напрямків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку та підвищують конкурентоспроможність ЗВО на ринку освітніх послуг.*

*Розглянуто основні поняття маркетингу у сфері освіти. Досліджено елементи маркетингового комплексу ЗВО на основі концепції marketing-mix «5P» та дії у закладах вищої освіти для заохочення студентів на прикладі Німеччини. Проаналізовано сучасний стан ринку освітніх послуг, виявлено тенденції його розвитку в сучасних умовах. Показано місце і роль маркетингу освітніх послуг у системі освіти, поняття і сутність маркетингової стратегії управління діяльністю навчального закладу, розглянуто види і принципи формування маркетингових стратегій.*

*Доведено, що основними маркетинговими чинниками, що забезпечують високі рейтинги ЗВО, є висока якість освітніх послуг, позитивний імідж, напрацьований протягом тривалого часу, репутація серед випускників та роботодавців, масштаб діяльності.*

**Ключові слова:** *маркетинг, маркетинг в освітньому процесі, маркетинговий комплекс, застосування інструментів маркетингу, ринкові моделі вищих навчальних закладів, Американська асоціація маркетингу, ринок освітніх послуг.*



UDC 338:23

JEL H11, H21, H50, P47, Q42, Q48

**Tetiana SKIBINA**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,  
Kherson State Agrarian and Economic University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0001-8298-1460>  
tatyana.skibina.ks@gmail.com

## ECONOMIC POLICY OF RENEWABLE ENERGY SUPPORT IN GERMANY AND MAIN RESULTS

**Abstract.** *The development of renewable energy is necessary for the functioning of the state's economy, as it creates conditions for the country's energy security and independence from fossil fuels. Having environmental, energy and social benefits, when using renewable sources during generation, "green energy" can not compete with traditional, as it requires additional investment to run generation facilities. Therefore, it is advisable to implement organizational mechanisms and economic tools to support this industry, which are the basis of economic policy to stimulate the development of energy production from renewable sources.*

*The European Union's economic policy to support renewable energy has different tools and mechanisms, and therefore different results in achieving the set goals. Germany is one of the leading countries in the generation of energy from renewable sources. Analysis of the use of economic incentives and the results obtained to increase the share of renewable energy in the overall energy balance of Germany, allows us to assess the effectiveness of economic instruments for the development of the renewable energy sector. Identify the main existing obstacles to increasing the competitiveness of renewable energy sources, analyze further development prospects.*

*When conducting a study of economic policy to support energy production with the use of renewable sources identified levels of influence, namely: international, national, regional, local, individual level. It is determined that economic instruments to support the development of "green" energy should be implemented in accordance with the level of impact. The place of evaluation of the results of economic policy to support the industry has been determined.*

*Objects of commercial and non-commercial influence are singled out.*

*It is established that in shaping Germany's economic policy it is necessary to take into account the factors of external and internal environment.*

**Keywords:** *economic policy, renewable energy sources, "green energy", economic incentives, state policy of support, economic tools for stimulating development.*

**Formulation of the problem.** In modern conditions, when dependence on fossil fuels poses a threat to independence and the ability to independently make political decisions for each country, energy using renewable sources becomes especially relevant. After all, every country has a significant potential for the use of renewable energy sources in its economic activity.

Given that currently renewable energy cannot compete in market conditions with traditional energy, the economic policy of supporting "green" energy requires additional research. After all, it is an effective economic policy that creates the conditions for the formation and systematization of further steps regarding the improvement of state regulation mechanisms for stimulating the development of renewable energy and promotes the attraction of additional investments in this area.

**Analysis of recent research and publications.** The current state and current trends in the development of renewable energy are reviewed in the works of many domestic scientists. Authors Kurbatov T. O., Sotnyk I. M., Kudrya S. O. have a number of works dedicated to the study of organizational and economic mechanisms for stimulating the development of renewable energy [1], [2], [3].

In the scientific works of Shishkina I.O. and A. K. Shidlovsky, considerable attention was paid to the economic, social and environmental benefits of using renewable energy sources at the macroeconomic and microeconomic levels [4], [5].

Among the foreign studies, the issue of renewable energy support policy is highlighted in the works of R. Haas, K. Panzer, G. Resch, M. Ragwitz, G. Rys, and A. Held [6].

In their works, Z. Abdmule, R. Alammari considered examples of the results of successful experience in the application of various economic instruments in the countries of the European Union [7].

However, taking into account the constant changes in legislation and the establishment of new strategic goals, the economic policy of supporting renewable energy requires additional research.

**The main goals of the article.** To investigate the existing economic policy of Germany regarding the support of renewable energy and the main results of its implementation.

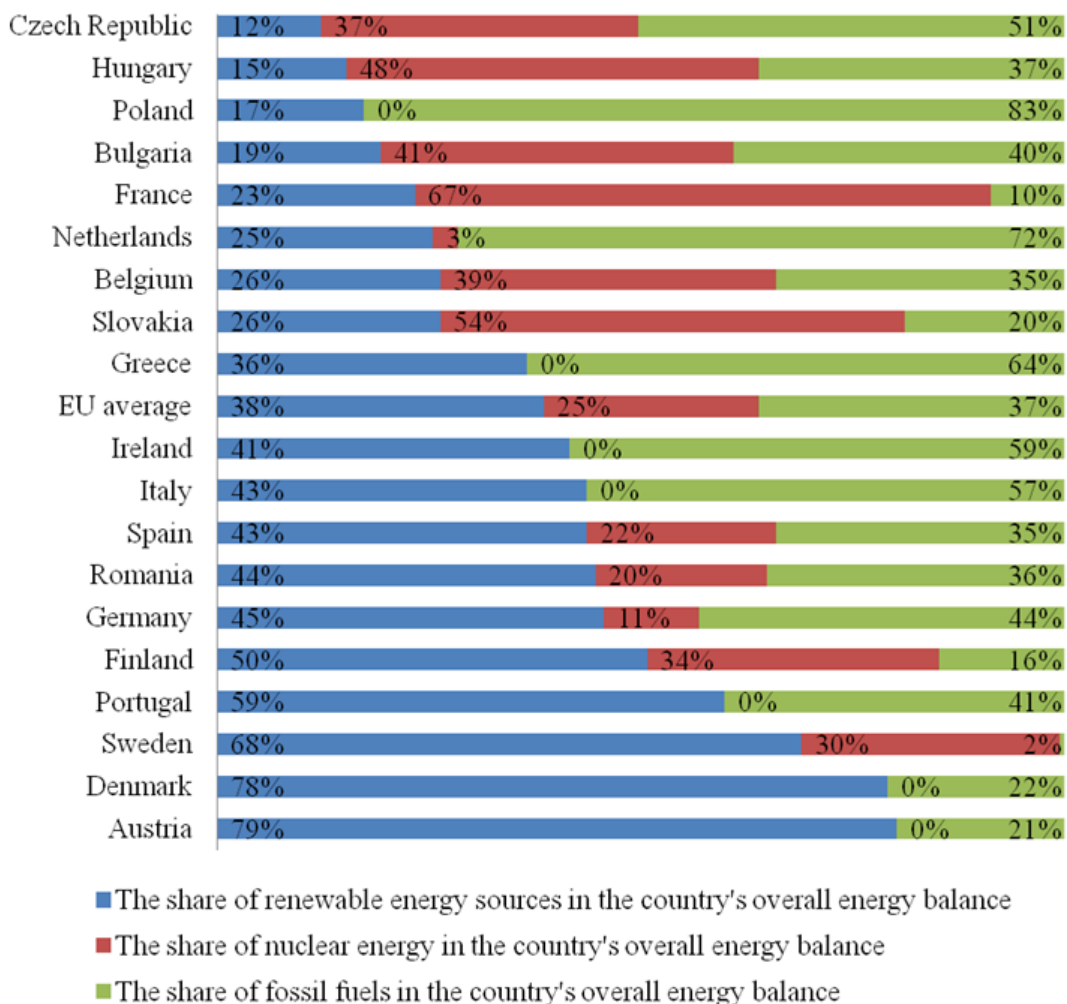
**The main research material.** The use of renewable energy in Germany took place in the last century, as part of the sustainable development of society, and had a political nature of concern for the natural environment. The main obstacle to abandoning the use of fossil fuels and energy production based on nuclear power plants and thermal power plants was the rather expensive cost of producing "green" energy [8]. Therefore, renewable energy in Germany needed additional support in the form of economic policy. The result of which was the rapid development of "green" energy.

Thus, at the beginning of 2021, the percentage of renewable energy use in Germany is 45% [9]. Since 2017, Germany has increased the percentage of use of renewable energy sources by 29.5% [15].

Germany ranks 6th among EU countries at the beginning of 2021 in the use of renewable energy sources (Fig. 1).



The percentage of renewable energy use in Germany is 7% higher than the average for the countries of the European Union (Fig. 1). This confirms Germany's successful position on the gradual reduction of fossil fuel use. By the end of 2022, Germany plans to abandon nuclear energy, the share of which in the country's total energy balance is 11% (Fig. 1), and switch to renewable energy sources [9].



**Fig 1. The structure of the use of sources for the generation of 1 KW/h. of electric energy of the countries of the European Union at the beginning of 2021 (%) [9]**

Renewable energy in Germany is mainly based on wind energy. Thus, Germany has a sufficiently large installed capacity of wind energy (59 GW in 2018 – the third place in the world [14]). In the total energy balance of the country at the beginning of 2021, wind energy occupies 31%. Solar and biomass energy is also used, which is 11% and 10%, respectively [11].

It is worth noting that Germany's economic policy for stimulating the development of renewable energy is based on the main economic instruments of stimulation, which include the following:

1. The net metering system is an economic tool based on the policy of payments for used electrical energy with consumers. This tool involves the installation of two-way counters. Consumers who own generation facilities using renewable energy sources or "vehicle-to-grid" have the opportunity to take into account the electrical energy supplied in the reverse direction in mutual calculations with the electricity supply organization [1].

2. Feed-in tariffs are an economic tool that creates conditions for the formation of a competitive price for the purchase of electric energy generated using renewable sources and makes it possible to increase the investment attractiveness of the industry.

The operation of the above-mentioned economic instrument involves the following: guaranteed connection to the electric network, provision of a long-term contract for the purchase of the entire amount of electric energy produced to the electric power generation facility. In Germany, there is a fixed rate of preferential tariff, under which the conditions for the investor remain unchanged during the term of the contract. This rate does not take into account inflationary fluctuations, the increase in the cost of electricity, etc. [2].

In order to increase the investment attractiveness of energy generation projects using renewable sources in Germany, a fixed period of validity of the preferential tariff applies. For newly built facilities, the tariff is valid for the next 20 years of operation.

3. Mandatory quota for the consumption of electricity generated using renewable energy sources (quota obligations with tradable green certificates). This economic tool is based on the principles of a market economy and allows taking into account the ratio of supply and demand for energy produced using renewable sources [13].

The country's government sets quotas for the purchase of electricity generated using renewable energy sources. Energy supply organizations or consumers, on whom the Government has placed such an obligation, buy "green" energy at a commercial price. The functioning of this system is carried out through the introduction of "green" certificates, which allow to cover additional costs in the production of energy using renewable sources. The price of a "green" certificate is not fixed and allows taking into account the market price of electricity, the inflation rate, investment costs for the implementation of the generation facility, etc. In Germany, an auction system has been in place since 2014 for solar power plants and since 2017 for wind power plants.

Germany also has additional economic instruments to stimulate the development of energy using renewable energy sources, among which we can mention: the introduction of tenders for the construction of facilities using "green" energy, investment grants, preferential taxation, other financial bonuses and subsidies.

The economic policy to support the development of renewable energy in Germany is carried out by the following groups:

- research centers that study the consequences of the implementation of political decisions at their first stage, with forecasting and adjustment of state programs and legislative projects. In Germany, such a center is the Institute of Economic Research;

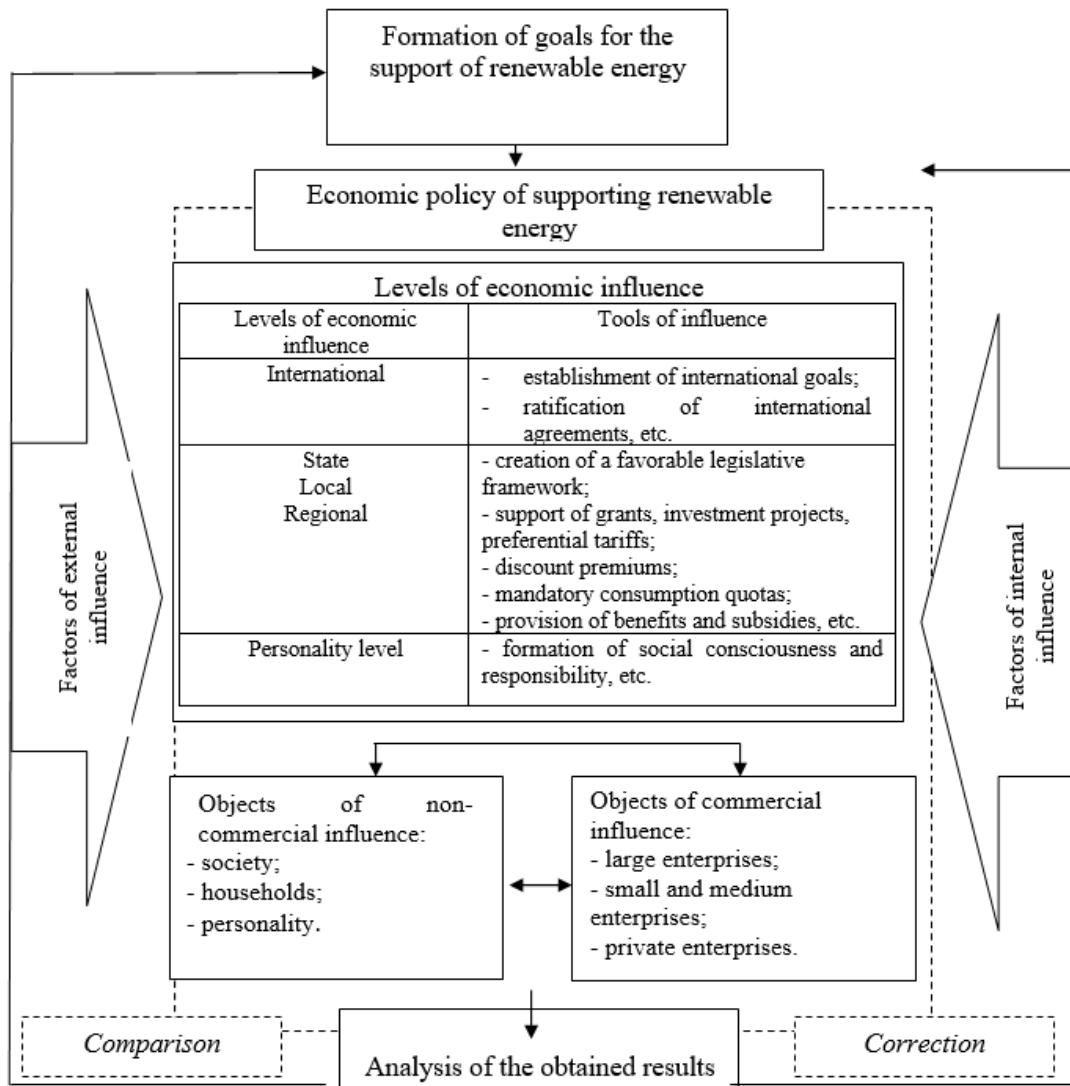
- contract research organizations financed by government organizations for the purpose of conducting research on the implementation of projects supporting renewable energy, as well as disseminating the results of the obtained research in society;

- centers for supporting the development of renewable energy, which are distinguished by their inclination to certain interests and the promotion of their ideas. Such centers spread the use of renewable energy sources among society by conducting informational and explanatory work.





The implementation of Germany's economic policy is carried out at the international level (by ratifying international agreements and setting goals), at the state level, at the regional level, and at the local level (by implementing the economic policy of supporting grants, investment projects, allocating subsidies, creating support centers for the development of renewable energy, etc.) (Fig. 2).



**Fig. 2. Structural and logical diagram of the economic policy of supporting renewable energy in Germany [1], [2], [10], [12]**

It is worth noting that the objects of the economic policy supporting renewable energy in Germany can be distinguished by their commercial component as commercial and non-commercial. Depending on the main purpose of the object's activity, it is possible to adjust the main tools of influence when determining economic policy.

Objects of commercial influence include large enterprises, small and medium-sized enterprises, and private entrepreneurs. The purpose of applying economic influence tools for this group is to create favorable investment conditions.

For objects of non-commercial influence, which include society, household and individual, in addition to economic tools, it is possible to use moral and ethical, motivational tools that allow to increase social responsibility in German society while supporting "green" energy. An example of the use of such tools is the labeling of products made from the use of renewable energy sources, the holding of promotions, the posting of information in public access regarding the popularization of "green" energy, etc.

An obligatory element of the implementation of the economic policy to support renewable energy in Germany is its analysis for compliance with the defined goals and adjustment, which occurs both at each stage of policy implementation and when obtaining general results (Fig. 2).

However, despite significant results regarding the objectives of the implementation of the economic policy to support renewable energy, there are certain barriers and shortcomings. To which the following can be attributed: the need to create more effective economic tools to support the development of renewable energy at the regional and local levels, the need to create strategic planning, insufficient funding for research on the implementation of evaluation of the results of the implementation of the economic policy to support renewable energy, the creation of tools to support cooperation between the levels of economic implementation policies, creating conditions for increasing the investment attractiveness of construction projects, a number of technical and organizational problems associated with the connection of electricity generation facilities using renewable sources to electric and heat networks, and a complex bureaucratic procedure for putting facilities into operation for physical persons.

**Conclusions.** The conducted analysis allows us to draw conclusions about the relevance of the implementation of economic policy to support renewable energy. The use of an effective economic policy at all levels of its implementation creates conditions for the rapid development of renewable energy in Germany. At the current stage, only a consistent economic policy of support will allow maintaining the given pace of construction of renewable energy facilities, which will be able to guarantee economic, environmental and social benefits in the long term for Germany.

#### References:


1. Kurbatova T.O. (2015) Ekonomichni mekhanizmy stymuliuvannia rozvytku vidnovliuvalnoi enerhetyky v Yevropeiskomu Soiuzi. [Economic mechanisms to stimulate the development of renewable energy in the European Union] *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*. 2015. No 4 (66). pp.139-148.
2. Kurbatova T. (2015) State and economic prospects of developing potential of nonrenewable and renewable energy resources in Ukraine. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. No 52. pp. 217-226.
3. Sotnyk, I., I. Shvets, L. Momotiuk, and Y. Chortok. (2018) Management of Renewable Energy Innovative Development in Ukrainian Households: Problems of Financial Support. *Marketing and Management of Innovations*. No 4. pp. 150-160.
4. Shyshkina I.O. (2012) Alternatyvni dzherela enerhii svitovoho rynku: suchasnyi stan ta perspektyvy. [Alternative energy sources on the world market: current status and prospects]. *Ekonomika promyslovosti*. No 3. 103-109 s.
5. Shydlovskyi A.K. (2007) Enerhoefektyvnist ta vidnovliuvani dzherela enerhii [Energy efficiency and renewable energy sources] *Ukrainski entsyklopedychni znannia*. 559 pp.



6. Haas, R., Panzer, C., et al. (2011) A historical review of promotion strategies for electricity from renewable energy sources in EU countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. No 15 (2), 1003-1034 pp.
7. Abdmouleh, Z., Rashid, A., et al. (2015) Review of policies encouraging renewable energy integration & best practices. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. No 45. 249-262 pp.
8. Bodro D.H. (2015) Vuhilna promyslovist Ukrainy v umovakh hibrydnoi viiny [Coal industrialist of Ukraine in the conditions of hybrid war]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1890>.
9. REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3131](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3131)
10. Renewable Energy Snapshots (2020). European Commission. Joint Research Centre Institute for Energy. URL: [https://www.fs-unep-centre.org/wp-content/uploads/2020/06/GTR\\_2020.pdf](https://www.fs-unep-centre.org/wp-content/uploads/2020/06/GTR_2020.pdf)
11. Wind Europe Annual Statistics (2020). URL: <https://windeurope.org/wp-content/uploads/files/about-wind/statistics/WindEurope-An-Year-Statistics-2020.pdf>
12. Kudria S.O. (2012) Netradytsiini ta vidnovliuvani dzherela enerhii. [Unconventional and renewable energy sources] NTUU «KPI». 492 pp.
13. Bertoldi, P. and Huld T. (2006) Tradable certificates for renewable electricity and energy savings, *Energy Policy*. No 34, 212-222 pp.
14. World Energy Outlook (2020). URL: <https://www.iea.org>.
15. Kurbatova T., Skibina T. (2019) Renewable energy in the European Union: support policy and outcomes. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. No 31(1). 113-117 pp.

**Тетяна Ігорівна СКІБІНА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-8298-1460>  
tatyana.skibina.ks@gmail.com

## **ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В НІМЕЧЧИНІ ТА ЇЇ ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

***Анотація.** Розвиток відновлювальної енергетики є важливим для кожної держави, адже створює умови для енергетичної, економічної, соціальної безпеки країни та незалежності від викопного палива. Маючи екологічні, енергетичні та соціальний переваги, при використанні відновлювальних джерел під час генерації, «зелена» енергетика не може конкурувати із традиційною, адже потребує додаткових інвестицій для запуску об'єктів генерації та приєднання їх до електричних мереж. Розвиток відновлювальної енергетики повинен здійснюватись на основі дієвої державної економічної політики підтримки із використанням організаційних механізмів та економічних інструментів стимулювання розвитку відновлювальної енергетики в*

країні. Отже, доцільним є вивчення існуючого успішного досвіду використання економічних стимулів для виробництва «зеленої енергетики».

Економічна політика підтримки відновлювальної енергетики Європейського Союзу має різні інструменти та механізми, а отже різні результати у досягненні встановлених цілей щодо рівня досягнення частки генерації енергії із використанням відновлювальних джерел. Німеччина є однією із країн-лідерів щодо частки генерації «зеленої енергетики». Досвід якої дозволяє вчасно реагувати на Світові виклики в енергетичній та економічній сферах та впроваджувати інноваційні економічні механізми підтримки генерації енергії із відновлювальних джерел.

Аналіз використання економічної політики стимулювання та основних отриманих результатів, щодо збільшення частки відновлювальної енергетики у загальному енергетичному балансі Німеччини, дозволяє оцінити дієвість економічних інструментів розвитку сектору відновлювальної енергетики, визначити основні існуючі бар'єри на шляху зростання конкурентоспроможності відновлювальних джерел енергії, проаналізувати подальші перспективи розвитку. Детальне дослідження існуючих економічних механізмів та інструментів стимулювання виробництва відновлювальної енергії дозволить впровадити успішний досвід Німеччини в економічній політиці інших країн.

**Ключові слова:** економічна політика, відновлювані джерела енергії, «зелена енергетика», економічне стимулювання, державна політика підтримки, економічні інструменти стимулювання розвитку.



---

## ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

---


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-007](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-007)

UDC 336.027-336.025

JEL A13, M14, M21


**Mariia BIELOBORODOVA**

Ph.D. (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism and Economy of the Enterprise,  
National Technical University «Dnipro Polytechnic»,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0001-8329-7679>  
bieloborodova.m.v@nmu.one

**Svitlana BESSONOVA**

Ph.D. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Auditing,  
State Higher Education Institution «Pryazovsky State Technical University»,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-4938-3375>  
bessonovasvitlana71@gmail.com

### ENSURING THE ORGANIZATION'S SOCIAL RESPONSIBILITY BASED ON STAKEHOLDER MANAGEMENT

**Abstract.** *Objective: the purpose of the study is to model the interaction of enterprises as subjects of social responsibility with the main groups of their stakeholders in order to improve the quality of the organization.*

*Methods. The following general scientific and special research methods were used to solve the tasks of the paper, namely: critical analysis, comparative analysis, grouping, generalization, expert surveys, methods of statistical data processing, graphical method.*

*Results. In a market environment with established competition for business, it becomes necessary to study and analyze the influence of stakeholders on the activities of a particular business-entity. The main goal of identifying stakeholders and forming aggregated types of stakeholders is to strengthen the social responsibility of organizations and improve financial results. Practice shows that balancing the needs of stakeholders allows an organization to achieve sustainable success. Monitoring of interested parties is based on identification of their types, collection and accumulation of information about their activities. Stakeholder management is one of the tools that can be used to implement the strategic goals of business-entities. Thus, in the real practice of the organization there are gaps between the expectations of a significant group of stakeholders (on the example of LLC “Misksvitlo Plus”), and the real level of their satisfaction with the markers of social responsibility (availability of quality certificates and use of tender procedures) is quite low. Accordingly, these areas need further optimization.*

*The scientific novelty of the work is to adapt the theory of stakeholders from the standpoint of a socially responsible organization, as well as to identify ways of interaction between stakeholders based on their satisfaction with the organization.*

*The practical significance of the obtained research results lies in the possibility of using the developed recommendations for optimizing the quality of services of the organization in accordance with the expectations of stakeholders of the enterprise.*

**Keywords:** *entrepreneurship, quality, communication, stakeholder, matrix, cooperation, corporate social responsibility, strategy.*

**Problem statement.** Due to the current socio-economic situation, scientists, economists, and managers are greatly interested in the problem of deep understanding of corporate social responsibility within the framework of the stakeholder approach. Also, their areas of interest include the development of effective stakeholder-management methods and tools, the study of comprehensive measures to implement the model of socially responsible business behavior. In recent years, stakeholder theory has undergone significant changes. Stakeholder management is based on the processes of establishing links, developing relationships, and maintaining effective interaction between business entities and key stakeholders. Stakeholder groups that directly or indirectly influence business operations may not interact with each other, but they do influence as an informal coalition.

In a market environment with established competition for business, it becomes necessary to study and analyze the influence of stakeholders on the activities of a particular business entity. The main goal of identifying stakeholders and forming aggregated types of stakeholders is to strengthen the social responsibility of organizations and improve financial results.

**Analysis of recent studies and publications.** Freeman E. et al. [1, p. 289] made a great contribution to the formation of the theory of stakeholders. They formed the concept of “company stakeholders” as individuals, groups, or organizations that significantly influence decisions, made by the firm, or affected by such decisions. The basis of the stakeholder approach is the provision that the success of a company depends on the degree of satisfaction of all its stakeholders.

Separately, it is worth mentioning the matrix of Mendelow A. [5] who positioned stakeholders into four groups, based on two parameters: influence and interest. In turn, Mitchell R. K. et al. [6] proposed to classify according to three criteria: power, legitimacy, and relevance, which allow identifying the characteristics of stakeholder groups. The research by Freeman R et al. [2] highlighted the latest trends in the practical application of stakeholder theory in management, as well as issues of relations between the company and its stakeholders. The authors emphasize the use of the theory from the point of view of business ethics, partially touching upon the application of stakeholder theory in the context of the concept of business social responsibility.

For a long period, the least studied issues in stakeholder management remained the problems of identifying the company's stakeholders. One of the ways to identify and position stakeholders is proposed by Laplume A. O. et al. [4]. The authors substantiated a variant of the classification of stakeholders based on two criteria: from the standpoint of the threat and benefits of cooperation for business.



**Formulation of article objectives.** Practice shows that balancing the needs of stakeholders allows an organization to achieve sustainable success. Controlling stakeholders includes the identification of their species, the collection and accumulation of information about their activities and the development of appropriate communication strategies [1]. Stakeholder management is one of the tools that can be used to implement the strategic goals of business entities. The purpose of the study is to model the interaction of enterprises as subjects of social responsibility with the main groups of their stakeholders in order to improve the quality of the organization.

**Methods and methodology.** The following general scientific and special research methods were used to solve the tasks of the paper, namely: method of abstraction, comparison, expert methods, in particular, survey, graphic method.

**Presentation of the main research material.** Consideration of the principles of interaction with stakeholders and their management from the point of corporate social responsibility is the most common among other approaches. The relationship between the theories of corporate social responsibility (hereinafter – CSR) and the theory of stakeholders was considered by both foreign and domestic scientists. According to [7, p. 50] CSR is a concept within which a company interacts with stakeholders and implements the principles of socially responsible behavior based on ethical standards. He argues that this behavior of social responsibility allows the development of human capital, both within the company and externally.

Real social life and modern relations provide a significant expansion of the scope of business activities. The public expects from modern entrepreneurs not only economic results, but also participation in solving social problems in general. In this regard, the ability of entrepreneurship as a separate social group to understand its own social significance, role and place in the structure of society, the regularity of the processes in which it is somehow involved and the direction of its activities accordingly. On this basis, social responsibility is formed as a certain level of voluntary response to social problems of society. Accordingly, the social responsibility of business entities covers various areas, ranging from the implementation of statutory obligations to pay taxes, production of quality products and standards to maintain appropriate working conditions and ending with voluntary social investment in their own staff, products, territory where business, support for social institutions and mechanisms, the formation of “correct” norms of behavior in society [15, p. 18].

The social responsibility of business entities is closely linked to the economic and social aspects of the company. It is, first of all, about the material security of its employees, their social status, psychological well-being, participation in the social life of the company, etc., honesty and integrity of the entrepreneur in relation to its employees and external partners [16, p. 29]. The company's profits as a result of its successful business are necessary to ensure a permanent job, pay a decent salary, pay taxes, develop new products, invest in services and promote the well-being of the communities in which they work. Therefore, the development of social responsibility of economic entities contributes not only to the growth and profitability of an individual company, but also to the effective growth of the economy as a whole. The real social responsibility of business entities is to eliminate social contradictions.

Most modern studies of corporate social responsibility issues as the main one, highlight the problem of empirical evidence of the positive impact of CSR on the value of the company. Some authors put forward the idea of the possible existence of an optimal degree of corporate

social responsibility that maximizes the company's value, Rodriguez-Gomez S., Arco-Castro M.L., Lopez-Perez M.V et al. [8] are among them. However, the key difficulty in determining such an optimal level of CSR in the company's management is primarily since it is characterized not only by the amount of financing for implementation but also by a large number of non-financial factors, many of which cannot be analyzed or predicted. These factors include:

1. Identification and positioning of the company's stakeholders for their classification and selection according to the degree of importance of interests;
2. The efficiency and effectiveness of the system of information interaction of stakeholders on the results of the company's activities within the framework of the strategy of corporate social responsibility;
3. The degree of stakeholder involvement in the strategic management of the company.

A similar trend is reflected in stakeholder theory. Grosul V. A. and Zubkov S. O. [3] introduced the concept of a networked approach to stakeholder management, which developed four main approaches to establishing networked stakeholder management, namely: dyadic, ego-network, multiple, holistic, which were adopted for restaurant business industry.

Thus, the influence of stakeholders on the organizations' sustainable development and the level of their social responsibility is increasing. At the same time, the company, to conduct successful strategic planning, must also harmonize the goals of its stakeholders [13]. In the framework of the above, it is necessary to consider the main stakeholder management standard - AA1000SES in the field of sustainable development, developed by The Institute of Social and Ethical Accountability [11]. It is the first international standard in the field of stakeholder management. The main difference between the approach spelled out in the standard and other existing standards in this field is the implementation of a system of constant dialogue with stakeholders in the company's practice.

The Global Reporting Initiative, a non-governmental organization, developed the GRI standard as a guide to sustainability reporting in 1997. The fourth version of the guidelines, GRI G4, published in 2013, has become widespread. Currently, the fifth version of the standard GRI G5 has been released as a series of industry standards. The guidance defines the principles for preparing non-financial statements and the standard elements that should be contained, as well as for instructions for use. This standard can be useful to any organization, regardless of company size, industry, or location; it includes requirements for disclosure of information in the field of the company's management, its economic, environmental, and social performance.

Also, there is the IIRC standard - an international standard for integrated reporting (International Integral Reporting Council), which provides for the disclosure of information about an organization and the external environment in which it operates, namely: management; business models; risks, and opportunities; strategy and resource allocation; results of activities; perspectives and basic principles of presentation. The purpose of the integrated report is to explain to all stakeholders how the company creates value in the short and long term.

An important stage in stakeholder management is the process of identifying them. The most popular and effective method today is SWOT and PEST analysis. A detailed analysis of external factors influencing the company and its activities (OT part in SWOT and PEST analysis factors) allows us to determine not just events, but also the actors that set them in motion (stakeholders). This tool includes research on the following factors: socio-cultural, technological, economic, political, environmental, and legal aspects. The key segments of the companies' operational environment are precisely the elements of the PESTEL analysis:





environment, technology, economy, policy and legislation, demographic and cultural characteristics. Sciarelli M. and Tani M. [9] defined PEST and its variant PESTEL analysis as an analytical multivariate model of the external environment of business units. These two methods (SWOT and PEST/PESTEL analysis) do not always allow identifying the active and passive stakeholders, as well as the mediated stakeholders. However, there are also specialized techniques; the key to them this day remains the Mitchell model [6]. The Mitchell model identifies eight major stakeholder groups based on a combination of three key dimensions — influence, legitimacy, and urgency — and represents them by Euler circles.

Considering modern approaches to identifying stakeholders, one can observe a tendency to consider the firm as a central hub that can build around itself a network of peer companies that are critical at a given period of organizational development. This inter-firm organizational design is an alternative to vertical integration and is consistent with resource theory. Only in this case, the necessary resources are at the disposal of the firm for the duration of the contractual relationship with another firm [3].

According to the concepts of corporate social responsibility and stakeholder theory, the business entity can be considered as one of the participants in the network of interacting entities, in which it will play the role of network intermediary. The organization, by managing resource flows between groups of stakeholders, i.e. acting as a network intermediary, can ensure the emergence of relative rents of a special kind. Thus, we can identify the main groups of stakeholders directly or indirectly involved in the activities of socially responsible business-units based on mutual exchange of resources, i.e. by using a resource approach.

The interests of the company's main stakeholders can be reconciled based on a procedure called “Pareto-optimality”, as stakeholders' expectations can be represented as multiple optimization problems - there is no best solution in all parameters, but there is the best available. Pareto-optimal equilibrium means that it is impossible to increase the usefulness of one group of stakeholders without reducing the usefulness of another group. The Pareto-optimal equilibrium should be on the curve of possible utility.

Therefore, having achieved in the process of mutual agreements and compromises Pareto-optimality, where the established relationship is acceptable to both parties, these groups of stakeholders can work with the company for a long period and get effective results. As a result, the interests of the company and both stakeholder groups will be agreed upon and harmonized in some way. Pareto-optimality is achieved by choosing an alternative that is non-dominant (the best in one of the relationship effectiveness indicators, but no worse than the others) in the framework of building relationships with stakeholders [12, p. 210].

For an organization to effectively build and implement a strategy for a given stakeholder group, it is first necessary to understand which other groups make the greatest “contribution” to the imbalance. To do this, in the satisfaction matrix, we can subtract from each other the elements symmetric to the main diagonal. The obtained elements will reflect the differences in satisfaction with the exchange of resources between groups. Note that these differences (their absolute value) will be indicators of the imbalance of resource exchange. If all the satisfactions were equal (although there would be less than one), both structures of resource exchange would coincide [10, p. 75].

In the field of resource management from the point of social responsibility there is a case of the investment company “VolWest Group”, which runs strategic business projects. Through the specifics of organizational performance, the focus of the corporate social

responsibility is on labor resources. A key performance indicator in this field is minimization of staff turnover. Therefore, in 2018, the average staff turnover ratio by group was about 2.97% [14, p. 210]. Another example of the implementation of corporate social responsibility in terms of stakeholder management is the policy of Metro Cash and Carry, which since 2020 in Ukraine is implementing a CLCM project – customer led category management. The ultimate goal of the project is to transform the company from one that focused on the requirements of suppliers to one that builds its activities depending on customer needs. In addition to the private sector, resource management in corporate social responsibility has also found its application in the activities of administrative bodies and local governments.

The above indicates that social responsibility today is a long-term trend in the policy of modern business organizations, which reflects the emergence of a new type of social policy, which is managed not only by nation-states but also by the public, international and business structures. The new type of social policy is a response to the institutional environment of the business sector, which has undergone significant changes. Accordingly, in the new institutional environment, the concept of social policy has also received a broader interpretation, which includes not only the state guarantee of social rights of citizens but also the requirements for the more active involvement of business in social policy. The social responsibility of business has become a conceptual and ideological basis for a new type of social policy.

To determine the areas of improving the quality of the organization, a limited liability company “MISKSVITLO PLUS” was selected, which performs a wide range of electrical work in the Dnipro region. starting with the task of designing and calculating the loads and ending with the commissioning of works and service, while significantly reducing the time of work.

One of the priority areas of the enterprise is the further development of cooperation with the world's leading manufacturers of electrical products. “MISKSVITLO PLUS” LLC assumes responsibility for the safety, reliability of the installed electrical engineering systems and manufactured equipment, as well as for the quality of services provided. The management of the enterprise pays special attention to the decision of social questions in a life of collective, keeps the social infrastructure created for years of existence of the enterprise and supports many traditions and social guarantees.

As the company positions itself as socially responsible, we analyzed its main stakeholders, the most important of which according to the approach, based on an open survey of five experts representing the company's management (director, technical director, commercial director, site manager, chief accountant). Its major stakeholders were analyzed according to the approach proposed by [5]. The most important stakeholders of LLC “Misksvitlo Plus” are consumers of services and works that belong to the private (PJSC “Yuzhkoks”, PJSC “DMZ”, LLC “Avtoremzavod”) and public sectors (construction and housing departments, settlements councils and united territorial communities of Dnipro region, organization of co-owners of apartment buildings of the largest cities of Dnipro region) controlling bodies, including the State Architectural and Construction Inspectorate of Ukraine, the main suppliers (PJSC “Vatra”, LLC “Yuvislight”, PJSC “Zaporizhzhia Cable Plant”, etc.). Thus, according to the level of influence and significance, all stakeholders of the enterprise were divided into groups (table 1).



Table 1

**Stakeholders matrix of LLC “MISKSVITLO PLUS”**

<b>Level of influence</b>	4 - dominant State Architectural and Construction Inspectorate, other controlling bodies	5 - dangerous competitors, e.g. “DTEK Electric Networks”	7 - outstanding consumers, e.g. legal entities, local departments of construction and housing
	1 - passive, 2 - discretionary local community	6 - dependent employees	3 - demanding electrical equipment suppliers
<b>quality- interaction</b>	<b>Intensity of interaction</b>		

According to [5], the types of stakeholders defined as passive and discretionary, located in the lower left corner of the matrix, can be attributed to the zone of interaction transformation, indicating the need for more detailed monitoring and feedback. For the researched enterprise, it is expedient to include the local territorial community in this group.

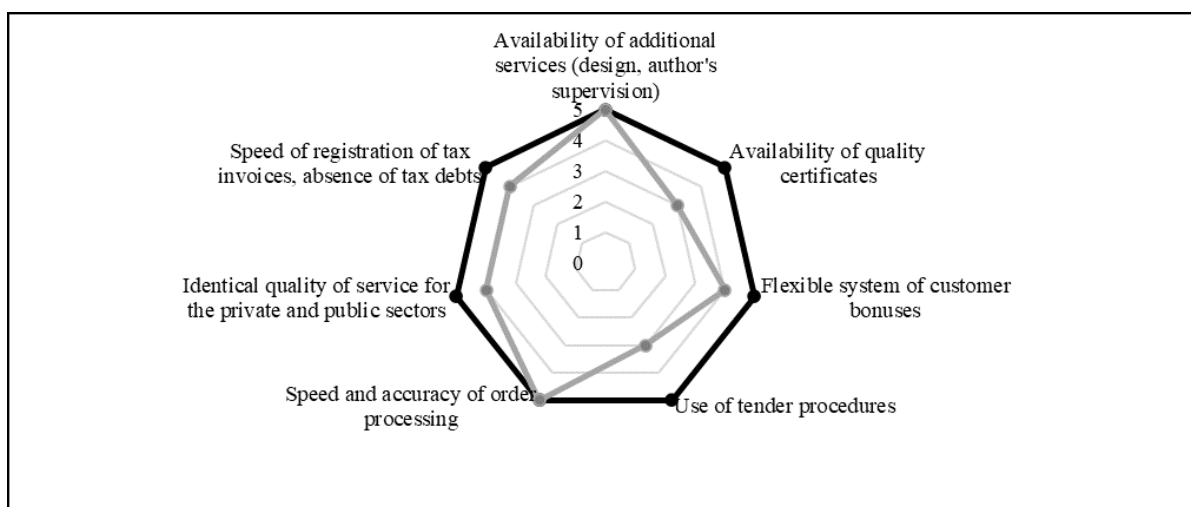
Stakeholders referred to the right quadrant of the matrix have a significant impact on the level of service quality of the enterprise, and accordingly on the level of its social responsibility. They fall into the zone of increased attention and controlling by the enterprise. For LLC “Misksvitlo Plus”, these are consumers, suppliers and employees of the organization.

Another group of stakeholders that has a significant impact on the social responsibility of the organization is the regulatory authorities and competitors, as they belong to the external environment of LLC “Misksvitlo Plus”, the influence on them by this organization is limited.

Based on the proposed distribution, we can analyze the expectations of prominent stakeholders of the organization (group 7 - consumers) for their satisfaction with the quality of services provided and the level of social responsibility of the organization. Representatives of the surveyed consumer organizations (PJSC “Yuzhkoks”, LLC “Avtoremzavod”, Department of Construction and Housing of Kamianske City Council, Kurylivka Village Council) and management representatives of LLC “Misksvitlo Plus” determined the speed of order processing, certification of works and services, transparency and breadth of use of tender procedures, availability of additional services. The criteria of social responsibility included the identity of the quality of works and services for the private and public sectors, the presence of flexible sales policy, the absence of tax arrears. After identifying the main markers of stakeholder satisfaction, the presence of gaps between expected and actual satisfaction of representatives of a significant group of stakeholders was assessed, as shown in fig.1. Data are calculated on a 5-point scale, respectively 1 – dissatisfied, 5 – completely satisfied. Thus, in the real practice of the organization there are gaps between the expectations of a significant group of stakeholders of LLC “Misksvitlo Plus”, and the real level of their satisfaction with the

markers of social responsibility (availability of quality certificates and use of tender procedures). Accordingly, these areas need further optimization.

When an organization interacts with a stakeholder, the resources received are a result for the organization and a cost to the stakeholder. Conversely, the resources received by the stakeholder are both its results and the costs of the organization. Hence, for resource exchange to be effective for both parties, it is necessary that the parties are equally satisfied with the resources received. An important role here is that the assessment of the same resource from the point of view of the organization and the stakeholder is different.



**Fig. 1. Analysis of gaps between stakeholder expectations and their actual satisfaction, scores**

On the other hand, the interaction of a business unit with each of its stakeholders is not only around resource exchange (although this component of the relationship is very important), and it will be effective for both parties if neither of them wants to change anything in the relationship. We can call such relations balanced.

**Conclusions.** A balanced relationship is a state in which neither the business unit nor the stakeholder has a desire to change anything in them. Moreover, since there is no desire to change something in the relationship, then mutual requests are satisfied quite well. The state of balance is optimal according to Pareto. If the business entity establishes a balanced relationship with all its stakeholder groups, it will mean that all their requests are satisfied well enough, which means that the relationship is effective. To identify and assess the impact of stakeholders on activities organizations use models, matrices, and stakeholders maps. The results of this research allows as to group the stakeholders of a socially responsible organization according to the resource approach and to identify ways of interaction of stakeholders based on their satisfaction.

#### References:


1. Freeman E., Liedtka, J. Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal*. 1991. Vol. 15(3). P. 286-296.



2. Freeman R. E., McVea J. A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*. 2001. P. 189-207.
3. Grosul V. A., Zubkov S. O. Methodological toolkit of management efficiency assessment of the business model of restaurant business enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 3(26). P. 294-302.
4. Laplume A.O., Sonpar K., Litz R.A. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34(6). P. 1152-1189
5. Mendelow A. L. Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept. *Proceedings From the Second International Conference on Information Systems*. 1991. P. 407-418.
6. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853-886.
7. Nickols F. The accountability scorecard: a framework for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements. *Robbinsville, NJ: The Distance Consulting Company*. 2020. P. 48-67.
8. Rodriguez-Gomez S., Arco-Castro M.L., Lopez-Perez M.V., Rodríguez-Ariza L. Where does CSR come from and where does it go? *A review of the state of the art. Adm. Sci.* 2020. Vol. 10, No. 60.
9. Sciarelli M., Tani M. Network Approach and Stakeholder Management. *Business Systems Review*. 2013. vol. 2 (2).
10. Taraniuk L., Melnyk L., Kozmenko O., Sineviciene L. Influence of the minimum salary level increase on the business entities activity in the context of the transition to the sustainable development. *Problems and perspectives in management*. 2017. Vol. 15 (1). P. 72-79.
11. The Institute of Social and Ethical Accountability. AA1000 Accountability Principles (AA1000AP). *Accountability: online*. 2018. URL: <http://www.accountability.org/standards>
12. Thompson J.K., Wartick S.L., Smith H.L. Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business, *Research in Corporate Social Performance and Policy*. 1991. Vol. 12. P. 207-230.
13. Букреєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
14. Нагорнова О. В., Ожема С. В., Овчиннікова О.Р. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. Вип. 20. С. 207-214.
15. Кицюк І. В. Корпоративна соціальна відповідальність та конкурентні переваги бізнесу в глобальному економічному середовищі. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 15-20.
16. Шаров Ю., Чікаренко І., Маматова Т. Концептуально-методологічні положення, підходи та моделі реалізації концепції New Public Management. 2012. Київ, НАДУ. 84 с.


**Марія Валеріївна БЄЛОБОРОДОВА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та економіки підприємства,  
Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0001-8329-7679>  
bieloborodova.m.v@nmu.one

**Світлана Іванівна БЕССОНОВА**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку та аудиту,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-4938-3375>  
bessonovasvitlana71@gmail.com

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  
НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ**


***Анотація.** В статті досліджено процес управління зацікавленими сторонами як один із інструментів забезпечення соціальної відповідальності організації. Мета дослідження полягає в моделюванні взаємодії підприємств як суб'єктів соціальної відповідальності із основними групами їхніх зацікавлених сторін з метою підвищення якості організації. Обґрунтовано теоретичні підходи до визначення ролі стейкхолдерів в досягненні стратегічних цілей компанії. Досліджено міжнародних та вітчизняний досвід моніторингу стейкхолдерів приватних компаній. Предметом дослідження є процес визначення основних зацікавлених сторін соціально відповідальної організації із метою підвищення якості обслуговування визначених стейкхолдерів підприємства. Наукова новизна роботи полягає у адаптації теорії стейкхолдерів з позицій діяльності соціально відповідальної організації, а також у визначенні шляхів взаємодії між зацікавленими сторонами на основі їх задоволеності організацією. Створено карту зацікавлених сторін на прикладі ТОВ «Міськвітло Плюс». Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо оптимізації якості послуг організації у відповідності із очікуваннями стейкхолдерів підприємства.*


***Ключові слова:** підприємництво, якість, спілкування, стейкхолдер, матриця, кооперація, корпоративна соціальна відповідальність, стратегія.*



DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-008](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-008)

УДК 631.11:33.05-044.325  
JEL D 81, M 11, Q12

**Ірина Володимирівна КОЛОДІЙ,**  
доктор філософії,  
старший викладач кафедри менеджменту  
імені професора Є. В. Храпливого,  
Львівський національний університет природокористування,  
м. Львів, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-0142-6815>  
kolodiyira93@gmail.com

**Андрій Володимирович КОЛОДІЙ,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Львівський національний університет природокористування,  
м. Львів, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-9320-6379>  
a\_kolodij@ukr.net

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

***Анотація.** Стаття присвячена вирішенню наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробки практичних рекомендацій реалізації механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Це зумовлено актуальністю даного питання у часі економічної нестабільності спричиненої насамперед через повномасштабну збройну агресію росії проти України. Акцентується увага на обґрунтуванні механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах на засадах процесного та системного підходах, який спроможний уможливити синергетичний вплив інструментарію антикризового управління для забезпечення досягнення позитивного ефекту та мінімізації впливу наявних кризових явищ і загроз у сільськогосподарських підприємствах. У статті зазначено, що механізм антикризового управління вбудований у загальногосподарську систему управління і є його компонентом. Виокремлено основні компоненти механізму антикризового управління, як господарського механізму, це зокрема є сільськогосподарські підприємства і відносини, у які вони вступають щодо управління антикризовими процесами.*

*Системний контекст механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах передбачає завдання та напрями, які реалізуються через конкретні функції, методи, інструменти. На основі опрацювання низки літературних джерел із визначенням терміну «механізм антикризового управління» запропоновано авторське бачення визначення цього терміну. У статті уточнено визначення поняття «система антикризового управління» та «процес*

*антикризового управління». У статті запропоновано конкретні методи для реалізації механізму антикризового управління та достатньо обґрунтовано їх.*

**Ключові слова:** механізм, антикризове управління, кризовий стан, санація, системний підхід, процесний підхід, методи управління, система антикризового управління, конкурентоспроможність, ризику, сільськогосподарські підприємства.

**Постановка проблеми.** Економічна криза, яка охопила національну економіку у 2022 році через повномасштабну збройну агресію росії проти України, оголила низку ризиків, які є ключовими чинниками зниження кризостійкості сільськогосподарських підприємств. У таких нестандартних умовах методичний фундамент для вирішення завдань антикризового управління відповідно до специфічних умов діяльності сільськогосподарських підприємств є недостатнім, що вимагає подальшого його дослідження як підвиду загальної системи управління на мікрорівні.

Подолання кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах, які є первинними ланками аграрної економіки, потребує створення таких механізмів антикризового управління, які б нівелювали ризику господарської діяльності в непередбачуваних та нестабільних умовах впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведена морфологічна декомпозиція дає підстави вважати, що усе розмаїття наведених тлумачень терміну «механізм антикризового управління» пов'язане із наявністю різних підходів, які використовуються в управлінні. Отже, механізм антикризового управління є достатньо неоднозначною категорією і об'єднує такі елементи: принципи управління, функції управління, методи управління, інструменти управління [1, с. 35].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питання формування та реалізації механізму антикризового управління присвячено досить багато наукових праць. Зокрема Т. А. Клименко розглядає у своєму науковому дослідженні актуальні механізми антикризового управління; спробу формування механізму антикризового управління підприємством в умовах нового явища і поняття – «економіки мінімального контакту» здійснили автори І. О. Ахновська та П. І. Панасюк.

**Формулювання цілей статті.** Обґрунтувати функціональний зміст та особливості механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах та виокремити методи його реалізації.

**Методи і методологія.** Теоретико-методологічним підґрунтям наукової статті є фундаментальні положення економічної науки щодо дослідження ознак, суті, принципів і особливостей антикризового управління на мікрорівні та формування ефективного механізму його реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Крім того, використано низку загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень. Зокрема нами застосовано системно-структурний метод для висвітлення концептуальних основ, систематизації принципів, функцій та компонентів механізму антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах та графічний – для наочної ілюстрації результатів дослідження. Системний контекст механізму антикризового управління передбачає завдання та напрямки, які реалізуються через





конкретні функції, методи, інструменти за відповідного нормативно-правового, організаційного, ресурсного та фінансово-економічного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «механізм» має грецьке походження і у буквальному розумінні означає систему, яка призначена для перетворення руху одного чи декількох тіл у потрібні рухи інших тіл. Попри технічну природу, термін «механізм» широко використовують в економіці та управлінні для ідентифікації процесів опосередкованого перетворення вольових імпульсів менеджерів, інформації, ціннісних установок та стимулюючих чинників у конкретні дії. Тобто, механізм повинен забезпечити взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. У контексті антикризового управління такий механізм складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку. Доволі часто механізм, який формується на мікрорівні, називають господарським механізмом. Таке ототожнення пояснюється тим, що управлінські та економічні механізми, зокрема у сільськогосподарських підприємствах, не можуть бути розрізною та відірваною від реалій виробництва сукупністю методик і розпоряджень. Тобто, контент такого механізму не може визначатися виключно нормами державного законодавства, оскільки вплив на нього мають також об'єктивні закони сільськогосподарського виробництва, рівень інтелектуального та виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств, характер суспільно-виробничих і політичних відносин.

Основними компонентами механізму антикризового управління, як господарського механізму, у нашому випадку є сільськогосподарські підприємства і відносини, у які вони вступають щодо управління антикризовими процесами.

Механізм антикризового управління вбудований у загальногосподарський механізм сільськогосподарського підприємства і є його складовою. Так, окремо розглядають фінансовий механізм, страховий механізм, організаційний механізм, податковий механізм, організаційно-економічний механізм, механізм управління. Аналізування наукової літератури [5, 6, 7, 8] нашою метою є висновок, що в основу розуміння та тлумачення терміну «механізм» закладено системний і процесний підхід. Логічно, що механізм – це насамперед система (сукупність форм організації та взаємодії певних компонентів). Сільськогосподарське підприємство є суб'єктом цієї мікроекономічної системи. При цьому не потрібно відкидати тезу, що мікроекономічний механізм також можна розглядати як сукупність послідовних економічних явищ, тобто певний процес. За аналогією до розуміння механізму як системи і процесу, управління також можна охарактеризувати з позиції динаміки і статичності. З цього приводу всеосяжне тлумачення механізму управління зустрічаємо у Власенка В. А. Науковець вважає, що механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистеми і своєчасної реакції на запити навколишнього середовища [3]. При цьому, на нашу думку, вкрай важливо, щоб трактування поняття «механізм антикризового управління» передбачало включення джерел забезпечення

реалізації методів та інструментів, зокрема правового, нормативного та інформаційного забезпечення.

На нашу думку, потребують уточнення поняття «система антикризового управління» та «процес антикризового управління», який відображає динаміку менеджменту. Категорії статичності та динаміки антикризового управління об'єднують поняття «механізм антикризового управління» – сукупність засобів та методів впливу, які використовують в антикризовому управлінні для досягнення мети сільськогосподарського підприємства. Механізм антикризового управління є системою дій та впливу на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм у рух. Попри те, антикризовому управлінню властива певна специфіка в частині його процесів і технологій, зокрема мобільність і динамічність у використанні ресурсів, реалізація інноваційних програм, впровадження програмно-цілевих підходів у технологіях розробки й реалізації управлінських рішень, підвищена чутливість до впливу часу, посилення уваги до оцінок і вибору альтернатив, використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці й реалізації. У контексті процесу антикризового управління характерна певна проблематичність, оскільки сільськогосподарські підприємства є системами високої складності із великим розмаїттям підсистем та елементів. Тому формування механізму антикризового управління слід здійснювати виключно із використанням системного підходу та аналізу, оскільки він повинен вирішувати доволі складну проблему – реалізацію функцій управління сільськогосподарським підприємством як механізму рівноваги внутрішніх складових діяльності сільськогосподарського товаровиробника під впливом негативних умов зовнішнього середовища.

Основний зміст механізму антикризового управління сільськогосподарського підприємства полягає у його здатності в процесі загострення кризи відновлювати ефективну діяльність цього підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього середовища. Застосування системного підходу в механізмі антикризового управління обумовлює системне бачення основних векторів та етапів його реалізації, які здійснюються для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, які існують між ними й враховуються під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії [9].

Узагальнення результатів здійсненого теоретичного і практичного дослідження сутності та специфіки антикризового управління в контексті проведення організаційних змін у сільськогосподарських підприємствах дає підстави запропонувати механізм антикризового управління (рис. 1).

Цілі антикризового управління визначають диверсифікацію інструментів управління. Попри це стратегічною ціллю антикризового управління сільськогосподарського підприємства має бути раннє виявлення ознак кризових явищ. Паралельно слід моніторити зміну параметрів основних чинників, які визначають загрозу банкрутства сільськогосподарського підприємства.



**Рис. 1. Системна візуалізація механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах**

Адже механізм моніторингу призначений для розв'язання завдань збору та первинної обробки інформації про ситуацію, що склалася. Ураховуючи зазначене, фінансовий менеджмент сільськогосподарського підприємства адекватно до масштабів кризового стану сільськогосподарського підприємства повинен бути спрямований на: усунення неплатоспроможності сільськогосподарського підприємства, відновлення фінансової стійкості підприємства (забезпечення фінансової рівноваги у короткостроковій перспективі), зміну фінансової стратегії для стійкого економічного зростання підприємства (забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковій перспективі).

На нашу думку, механізм антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах – це сукупність форм, методів, важелів та інструментів реалізації заходів антикризового управління на мікро- та макрорівнях, синергетичний вплив яких забезпечує досягнення позитивного ефекту та мінімізацію впливу існуючих кризових явищ і загроз.

На наше переконання, з огляду на доволі високі виробничі ризики, які пов'язані із сезонним чинником, держава відіграє важливу роль у попередженні та профілактиці кризових явищ, подоланні негативних наслідків кризи у сільськогосподарських підприємствах. Отже, в окремих випадках державні інституції є суб'єктами.

Криза містить і руйнівні-депресивні, і продуктивні начала. Тому в продуктивному й хронологічному вимірах – це час необхідної активної реалізації взаємодоповнюваних потенціалів загальнодержавного та регіонального розвитку, що потребує певної антикризової управлінської технології регулювання ситуацій, котрі складаються за таких обставин економічного розвитку. В такому регулюванні виділяють два аспекти. Першим із них є формування інституційного забезпечення антикризових дій, а другим – розроблення заходів з протидії кризовим явищам та відродження економічної динаміки держави, територій і підприємств. Спільними ініціаторами та провайдерами зазначених напрямків реагування повинні виступати центральні й регіональні органи влади, що представляють інтереси держави. Саме державним органам влади різних рівнів адміністративно-управлінської ієрархії належить провідна роль як у визначенні системи пріоритетних заходів стосовно подолання кризових явищ, так і реалізації відповідної системи дій, що може розглядатися певним перехідним і практичним етапом у формуванні керування з позиції метатеорії антикризового управління [2]. Певною мірою постійний інституційний механізм забезпечення антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах у вигляді антикризової програми повинен включати такі заходи державного регулювання: мобілізація ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовища, розвиток внутрішнього аграрного ринку, контроль за цінами, збільшення інвестицій у галузь сільського господарства, стимулювання інвестицій населення, імпортозаміщення, залучення кредитів на прийнятних для держави умовах, реструктуризація наявних у сільськогосподарських підприємств кредитів та пролонгація виплат за ними.

Водночас не слід забувати, що тенденції розвитку ринкового середовища у аграрній сфері дедалі частіше залежать від рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Проблема конкурентоспроможності має глобальний характер, тому визначає багато аспектів економічного та соціального розвитку сільськогосподарських



підприємств. Оскільки конкурентоспроможність є комплексною характеристикою сільськогосподарського підприємства, що зумовлена системою використання власних конкурентних переваг і забезпечує можливість адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, то її рівень безпосередньо буде залежати від системи антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві. Таким чином, конкурентоспроможність визначено об'єктом антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві.

Методи антикризового управління – це способи дії, що спрямовані на забезпечення результативності антикризового управління. Їх доцільно конкретизувати в рамках директивних (адміністративних), ринкових та індикативних ознак [4, с. 189]. Директивне управління можливе за умови планування, жорсткої дисципліни і скоординованих дій органів управління, оскільки саме це є передумовою стримування здатності економіки до саморегуляції. Для прикладу, до фінансових важелів можуть належати умови надання державної фінансової допомоги чи пільгового кредитування сільськогосподарських підприємств. Водночас економічні важелі – це антикризові засоби досягнення економічних цілей шляхом державного впливу на макроекономічне відновлення агроекономічних процесів, умов функціонування виробничої інфраструктури та розвитку аграрного підприємництва, протидії тіньовій економіці, стимулювання ділової активності у середовищі аграрного виробництва та активізації інвестиційно-інноваційних процесів. У межах соціальних важелів держава гарантує селянам соціальний захист та збереження робочих місць і мінімальної заробітної плати у випадку військової мобілізації.

Контролінг, як один з методів механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, повинен вирішувати такі завдання: збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації щодо ймовірності чи виявлення причин настання кризи; перманентний аналіз та контроль ризиків діяльності; виявлення резервів зниження собівартості продукції; оцінка відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та формування пропозицій щодо коригування планів; виконання внутрішнього консалтингу, тобто розробка внутрішньої регламентації та координація взаємин із незалежними аудиторами; ведення управлінського та фінансового обліку.

У механізмі антикризового управління власне інструменти є структуроутворюючим елементом та в особливий спосіб сприяють досягненню цілей і завдань антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. На макрорівні обрані інструментарій здебільшого використовують як превентивні заходи. На мікроекономічному рівні суб'єктом антикризового управління визнано безпосередньо конкретне сільськогосподарське підприємство. Керівництво сільськогосподарського підприємства здійснює економічний та фінансовий моніторинг діяльності щодо виявлення кризових ситуацій і явищ, відповідає за розробку заходів з їх попередження і подолання. Відтак об'єктом антикризового управління є кризові ситуації і явища, які супроводжують фінансово-виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств.

Попереджувальна чи превентивна форма антикризового менеджменту покликана забезпечувати ідентифікацію та подолання загроз, існуючих викликів, їх випереджальну нейтралізацію. Метою докризового режиму управління повинно бути забезпечення

такого виду діяльності підприємств, коли за умови виконання її цільової функції, ймовірність її кризогенності є мінімальною [2, с. 103]. Реактивна форма антикризового менеджменту на мікрорівні повинна базуватись на чітко визначених заходах задля відновлення докризового стану сільськогосподарського підприємства.

Санація на основі методів фінансового та організаційного характеру фокусується на нейтралізацію кризових ситуацій та явищ задля фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Результативною ознакою санації є відновлення платоспроможності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, запобігання їх банкрутству чи ліквідації. У період загальної економічної кризи, зокрема зумовленої військовими діями, українські сільськогосподарські підприємства можуть сповна скористатись перевагами санації.

Методами реалізації механізму антикризового управління є адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Функціями є мотивація, організація і контроль. При цьому у процесі застосування механізму антикризового управління у сільськогосподарському підприємстві застосовуються такі інструменти:

- розробка внутрішніх організаційних регламентів та розпорядчих документів з антикризового управління;
- діагностика фінансового стану сільськогосподарського підприємства;
- фінансово-економічний, технологічний та стратегічний аналіз, оптимізація структури та складу активів сільськогосподарського підприємства;
- формування антикризової команди, оцінка організаційної ефективності, розробка стратегії, реструктуризація сільськогосподарського підприємства;
- визначення та узгодження інтересів учасників;
- прогнозування змін у фінансово-економічному стані сільськогосподарського підприємства.

Таким чином, внутрішня регламентація та нормативно-розпорядчі документи сільськогосподарського підприємства поряд із фінансово-економічними та іншими ресурсами є забезпеченням застосування механізму антикризового управління. Векторами застосування цього механізму є мотиваційний, економічний, правовий, та інформаційно-методичний орієнтири. Водночас одним із важливих етапів механізму антикризового управління є оцінка готовності сільськогосподарського підприємства до організаційних змін. Важливість цього етапу зумовлена реалізацією можливості сільськогосподарського підприємства здійснювати заплановані заходи щодо трансформації виробничої, організаційної та управлінської структури, а також інших перетворень. Через це основний акцент робиться на оцінці чинників, які впливають на готовність сільськогосподарського підприємства до здійснення організаційних змін. Адже власне на цьому етапі проводять заходи щодо подолання опору змінам та визначають ступень ризику запровадження таких організаційних змін [1, с. 36].

**Висновки.** Узагальнюючи викладений матеріал зазначимо, що особливим елементом антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах у контексті їх фінансової стабілізації є сукупність дій, що передбачають такі послідовні етапи:

1. Усунення і відновлення неплатоспроможності за поточними зобов'язаннями та



запобігання банкрутству сільськогосподарського підприємства.

2. Відновлення фінансової стабільності із ліквідацією неплатоспроможності впродовж короткого періоду за рахунок здійснення термінових фінансових заходів (фінансової підтримки від фінансово-кредитних суб'єктів, об'єднання капіталів тощо).

3. Зміна фінансової стратегії внаслідок пришвидшення економічного зростання із досягненням повної фінансової стабілізації сільськогосподарських підприємств. При цьому бажаним є зростання рівня капіталізації через зростання ринкової вартості сільськогосподарського підприємства на тлі зниження вартості використовуваного капіталу.

4. Контролінг – управління в реальному часі, коли відповідно до змін стану кризовості сільськогосподарських підприємств, коригуються не лише засоби управління, а його цільові орієнтири. На цьому етапі доцільними є: періодичне дослідження фінансового стану задля раннього виявлення ознак кризового розвитку сільськогосподарського підприємства; визначення масштабів кризовості, фіксація результатів та порівняння із показниками минулих періодів та нормативних значень; встановлення причин виникнення кризових ситуацій, дослідження ступеня впливу кожного з них на масштаби кризової діяльності, розробка політики антикризового управління; формування цілей і виконавчих механізмів антикризового управління для забезпечення фінансового оздоровлення за рахунок реалізації внутрішніх резервів та зовнішньої допомоги.

Таким чином, будь-яке управління сільськогосподарськими підприємствами повинно бути в принципі антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.

#### Список використаних джерел:

1. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедева К. Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33-37.
2. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри): монографія / М. А. Хвесик, А. В. Степаненко, О. М. Ральчук, Й. М. Дорош. Донецьк, 2010. 324 с.
3. Власенко В. А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України. *Вісник ХНЕУ. Економічні науки*. 2008. № 2, т. 2. С. 179-183.
4. Жовтанецька Я. В. Механізм антикризового управління діяльністю банків. *Бізнесінформ*. 2015. № 6. С. 187-192.
5. Мельниченко О. О. Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (2). С. 99-103.
6. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 2. С. 58-68.
7. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями.




*Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106> (дата звернення: 26.10.2022).


8. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2, № 18. С. 66-74.

9. Шкляр В. В. Концептуальна схема механізму антикризового менеджменту на підприємствах водного транспорту. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2346> (дата звернення: 12.10.2022).

**Iryna KOLODIJ,**

Doctor of Philosophy,  
Senior lecturer of the Department of Management,  
named after Professor E. V. Khraplyvyi,  
Lviv National Environmental University,  
Lviv, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-0142-6815>  
kolodiyira93@gmail.com

**Andriy KOLODIY,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Lviv National Environmental University  
Lviv, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0002-9320-6379>  
a\_kolodij@ukr.net

## **PECULIARITIES OF THE IMPLEMENTATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM IN AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract.** *In such non-standard conditions, in which the economy of our country functions, in the conditions of martial law, the relevance of the research topic is increasing every day and requires further research into the anti-crisis management mechanism.*

*The purpose of the scientific article is to justify the functional content and features of the anti-crisis management mechanism in agricultural enterprises and to highlight the main methods of its implementation. The article defines that the mechanism of anti-crisis management is built into the general economic management system and is its component. The systemic context of the anti-crisis management mechanism in agricultural enterprises provides tasks and directions that are implemented through specific functions, methods, tools under the appropriate legal, organizational, resource and financial and economic support. On the basis of process and system approaches, the anti-crisis management mechanism is able to enable the synergistic effect of anti-crisis management tools to ensure the achievement of a positive effect and minimize the impact of existing crisis phenomena and threats in agricultural enterprises. At the same time, the social function of the anti-crisis management mechanism is to preserve*





*the environment and the ability of the agricultural enterprise to use the workforce of the rural area where it is located.*

*The scientific novelty of the study concerns the improvement of the anti-crisis management mechanism in agricultural enterprises, which is based on systemic and process approaches, that is, through the internal interaction of the set of proposed components (forms, methods, levers) and the implementation of anti-crisis management measures and programs, capable of both micro and at the macro level, to enable the synergistic effect of anti-crisis management tools on minimizing risks and preventing crisis phenomena from deepening in agricultural enterprises.*

*Future scientific research will concern the study of the mechanism of application of anti-crisis management measures, since they are a set of consecutive economic operations to stabilize the activities of agricultural enterprises.*


**Keywords:** *mechanism, crisis management, state of crisis, sanitation, systematic approach, process approach, management methods, crisis management system, competitiveness, risks, agricultural enterprises.*



УДК 005.73:658  
JEL M14


**Діана Віталіївна ЧЕРНУХ**

аспірантка,  
Інституту економіки промисловості НАН України,  
м. Київ, Україна

 <http://orcid.org/0000-0002-1534-9913>  
diana0415@ukr.net

**Ольга Леонідівна ГУРА**

кандидат економічних наук, доцент,  
директор,  
Одеський торговельно-економічний фаховий коледж,  
м. Одеса, Україна

 <http://orcid.org/0000-0002-8526-8844>  
gura\_olga@ukr.net

### **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА: НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ**

***Анотація.** Проблеми розвитку корпоративної культури підприємств набувають усе більшої актуальності в сучасних умовах господарювання. У зв'язку з цим подальших наукових досліджень потребує термінологічний апарат щодо суті та змісту дефініції «корпоративна культура». Це, у свою чергу, дозволить виокремити об'єктні властивості й особливості трансформації корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств та надасть базис для визначення індикаторів оцінювання рівня її розвитку.*

*Аналіз літератури з менеджменту та теорії організацій свідчить, що не існує єдиного наукового підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Встановлено, що зарубіжні та вітчизняні вчені використовують різні терміни для визначення смислового значення цієї категорії, а саме: організаційна культура, культура організації, організаційний клімат, корпоративні зобов'язання, організаційне здоров'я. Здебільшого під корпоративною культурою дослідники розуміють: образ мислення персоналу компанії, який увійшов у звичку і став традицією; спосіб дій, який поділяють усі співробітники підприємства; комплекс переконань і очікувань; набуті смислові системи, здатні створювати культурний простір; філософські та ідеологічні уявлення, цінності, символи, міфи, переконання, очікування і норми; певні позиції, точки зору, манери поведінки; динамічну систему правил, яких дотримуються всі працівники компанії; інтегральну характеристику компанії тощо. Існуючі наукові підходи умовно систематизовано за такими групами: функціональний, психологічний, нормативний підходи.*



*У результаті узагальнення теоретичних підходів до використання відповідного понятійно-категоріального апарату уточнено дефініцію та зміст формулювання категорії «корпоративна культура», що дозволяє розглядати її як систему цінностей, певних переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, що склалися за певний період часу на підприємстві або у його підрозділах у процесі діяльності та приймаються більшістю співробітників.*

**Ключові слова:** підприємство, корпоративна культура, термінологія, теоретичне узагальнення, концептуальні підходи, систематизація.

**Постановка проблеми.** У теперішньому сьогоденні коли спостерігаються різноманітні глобальні кризові явища (політичні та військові конфлікти, криза доткомів, нафтова криза, світова пандемія COVID-19) безпосередньо та однозначно впливають на функціонування та подальший ефективний розвиток підприємства, а особливо на стан його корпоративної культури [1].

Сучасна кризова ситуація в світі та повномасштабна війна в Україні вимагає від підприємств бути гнучкими, що можна досягнути завдяки інноваційним змінам топ-менеджерами підприємства, а також завдяки високому рівню його корпоративної культури, яка об'єднує індивідуальні та колективні інтереси усіх працівників, формує особисту відповідальність та ініціативність.

Сьогодні понад 90% керівників говорять, що корпоративна культура важлива для бізнесу. 92% вірять, що покращення корпоративних цінностей підвищить ринкову вартість компанії. 50% впевнені, що культура також впливає на креативність, прибутковість та показники зростання. Проте лише 15% задоволені корпоративною культурою своєї компанії. Близько 86% компаній у світі називають корпоративну культуру пріоритетом номер один в кадровій політиці. В Україні цифра трохи менше, але теж досить значуща [1].

Оцінюючи розвиток корпоративної культури України, за результатами соціологічних досліджень, можна стверджувати про таке: 55 % сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна бути на підприємстві; 40 % наших підприємців намагаються сформувані її за допомогою західних технологій; 35 % визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів; 25 % узагалі вважають її непотрібною. Корпоративна культура визначає стратегію компанії, а також критерії ефективності досягнення намічених цілей [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні питання корпоративної культури, її сутність, форми прояву, типи і різновиди розкриті у працях таких авторів, як С. Абрамова, В. Бузаєва, С. Іванова, Ю. Резнік та інших. Окремі ознаки корпоративної культури, такі, як дух єдиної команди, організаційний патріотизм, імідж тощо, розкриті у працях Г. Ільїної, Д. Кононової, М. Магури та інших.

Елементи корпоративної культури – базові уявлення, цінності, артефакти – висвітлено у працях Є. Алеєвої, М. Кримчанікової, І. Новосолової. Питанням формування, підтримки і зміни корпоративної культури в контексті стратегічного розвитку присвячені праці О. Агеєва, В. Дубовцева, К. Кіма, Р. Куїна, Ю. Романової,

О. Харитоновой та ін. Методологія дослідження корпоративної культури формується у працях М. Арутюнян і В. Марача.

Вагомий внесок у дослідження процесів стимулювання і мотивації персоналу, значення змісту праці спостерігаємо у дослідженнях Е. Мейо (Mayo), Д. Мак-Грегора (McGregor), Л. Бурганова, А. Гастева, Ю. Красовського, В.А. Ядова.

Питаннями дослідження корпоративної культури підприємств вивчалися: М. Дмитренко, О. Синицький, М. Чепелюк, А. Берлі (Burley), Чемберлін (Chamberlin), М. Армстронга (Armstrong), Ф. Харріса (Harris), Ч. Хенді (Handy), Е. Шейна (Shane), Г. Хофстеде (Hofstede), Дж. Моргана (Morgan), К. Шольца (Scholz), К. Голда (Gold). Але не вирішеною раніше проблемою залишається важливість корпоративної культури у системі управління підприємством в нових умовах, зокрема пандемії COVID-19.

Актуальність досліджуваної теми полягає у тому, що у сучасних умовах інформаційної економіки особливо важливою є проблема вироблення системи взаємостосунків між усіма працівниками організації. Корпоративна культура набуває нових форм, які зумовлюють виникнення додаткових інструментів внутрішнього корпоративного управління.

**Виділення невіршених частин дослідження.** Даний огляд дає підстави стверджувати, що достатньо повно вивчені питання особливостей, структури і функцій корпоративної культури, однак сутність, механізми формування та управління корпоративною культурою підприємств досліджені недостатньо. Це свідчить про суспільну потребу ефективного управління корпоративною культурою в сучасному бізнес середовищі, а також про недостатнє наукове розроблення механізмів і технологій такого управління, а також вивчення інтегративної сутності феномена корпоративної культури, її основних завдань і функцій.

**Метою даної статті** є дослідження генезису та сутності поняття «корпоративна культура» як ефективного інструменту управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У ХХІ столітті в умовах розвитку сильної ринкової економіки та конкуренції корпоративна культура (КК) відіграє ключову роль у формуванні міцного підприємства.

У 2020 році компанією KPMG 2020 CEO Outlook [3] було проведено опитування понад тисячі керівників світового рівня щодо підприємницької діяльності й економічного зростання та у деталізованому звіті запропоновано прогноз. Опитування пропонує унікальний погляд на те, як змінилося мислення керівників у всьому світі після запровадження карантину. Перший етап дослідження проводився в січні та лютому 2020 року, до того як чимало провідних ринків почали відчувати на собі наслідки кризи, зумовленої пандемією. У цей період компанією KPMG було опитано 1300 керівників. Другий етап дослідження проводився з 6 липня по 5 серпня 2020 року, KPMG додатково опитала 315 керівників, щоб зрозуміти, як змінилося мислення лідера компанії під час кризи. В обох етапах випадках річний прибуток усіх респондентів перевищив позначку 500 мільйонів доларів США, а річний прибуток третини опитаних компаній сягнув 10 мільярдів доларів США, при цьому компанії з прибутком до 500 мільйонів доларів США не відповідали.



Плануючи шлях до довготермінового зростання, сьогодні потрібно враховувати, що карантин спричинив подальші несприятливі наслідки, як то утримання провідних співробітників, найм талановитих працівників та підтримка мотивації персоналу. У січні керівники розмістили ризик людського капіталу на одинадцятій позиції серед інших ризиків для зростання. Утім, з початком пандемії ризик людського капіталу піднявся у рейтингу і був визнаний найбільшою загрозою для бізнесу, обійшовши ланцюжок поставок, загрозу повернення до територіалізму та проблеми довкілля [4].

Сьогодні, керівники прекрасно розуміють, що людський капітал та ефективна корпоративна культура підприємства будуть ключем успіху до зростання та процвітання бізнесу у новій пост-ковідній реальності.

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з пост-економічною системою [5].

Вперше словосполучення «корпоративна культура» було використане у ХІХ сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке, який характеризував даним поняттям взаємовідносини у офіцерському середовищі.

У зв'язку з різноманітністю поглядів до трактування поняття «корпоративна культура» можна виділити декілька підходів для їх систематизації (табл. 1).

Узагальнюючи наведені визначення, варто зазначити, що корпоративна культура – це система цінностей, певних переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися за певний період часу на підприємстві або в його підрозділах підчас діяльності та приймаються більшістю працівників.

Великого значення ролі корпоративної культури, як додаткової можливості підвищення конкурентоспроможності, надають американські компанії.

Таблиця 1

**Зміст сутності поняття корпоративної культури за підходами**

<i>Зміст поняття корпоративної культури за функціональним підходом</i>	
Браун (Brown) [6]	Корпоративна культура – це набір певних переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення нагальних проблем, що сформувався за час існування організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці працівників підприємства.
В. Погребняк [7]	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності підприємства, яка складається з певних комплексів, які спеціалізовані і впорядковані матеріальними і віртуальними ресурсами та результатами праці працівників, що включають систему між-особових стосунків, та об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
В. Томілов [8]	Корпоративна культура – сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації.



<b>Зміст поняття корпоративної культури за психологічним підходом</b>	
Вейл (Vail) [9]	Корпоративна культура – складна унікальна загальна психологія організації.
Шейн (Shane) [10]	Корпоративна культура – сукупність колективних основних правил поведінки, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей чи колективом у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.
<b>Зміст поняття корпоративної культури за нормативним підходом</b>	
Армстронг (Armstrong) [11]	Корпоративна культура – це сукупність певних переконань, стосунків, та правил норм поведінки, а також цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
З. Румянцева [12]	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.
Шварц (Schwartz), Девіс (Davis) [13]	Корпоративна культура – комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації.

Консультанти Томас Дж. Пітере (Thomas J. Petere) і Роберт Х. Уотермен (Robert X. Waterman) у процесі аналізу «наддосягнень» 62 американських фірм з'ясували:

- 88% серед високоприбуткових фірм мають спеціальні підрозділи, які відповідають безпосередньо за впровадження моральних цінностей;
- 74% популяризують програму цінностей установи для залучення та переманювання найкращих кадрів;
- 65% фірм мають програми поєднання цих цінностей із заходами для підвищення рентабельності;
- 58% фірм розробляють спеціальні програми культурної роботи серед персоналу.

В Україні до проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівці із загальної культурології, менеджменту. Серед них можна назвати М. Дмитренка [14], Г. Колеснікова [15], О. Єгоршина [16]. Перші ознаки цивілізованого підходу до визначення цього феномену в Україні уже є. За визначенням Д. Задихайла «Корпоративна культура – це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо» [17].

Метою корпоративної культури – є стале забезпечення високої прибутковості організації за допомогою удосконалення управління людськими ресурсами задля забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у співробітників позитивного ставлення до підприємства.

Сьогодні КК належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому важливо її розглядати всесторонньо, із позицій різних сфер знання. Як і будь-яка культура, корпоративна культура формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання. Через це,



обмежуватися організаційно-економічними чи технічно-функціональними підходами замало [18]. Уявлення про сутність корпоративної культури та її роль на підприємстві (вплив на працівників, суспільство) змінювалася упродовж останніх двох століть. Тому слід виділити такі етапи еволюцію розвитку корпоративної культури (табл. 2).

Таблиця 2

**Етапи еволюції розвитку корпоративної культури**

Період	Характеристика періодів розвитку КК
XIX ст.	<i>Зародження наукових поглядів щодо корпоративної культури та її складників.</i> Поява терміну «корпоративна культура», який застосовувався переважно до визначення зовнішніх атрибутів в одязі та спілкуванні військових (переважно поширювався на офіцерські корпорації). Представниками цього етапу були Гельмут (Helmut), Бернхард фон Мольтке (Bernhard von Moltke), Тейлор (Taylor), Файоль (Fayol), Шериф (Sheriff), Джакус (Jacus) та ін.
Від початку XX ст. до кінця 70-х рр. XX ст.	<i>Активізація досліджень феномену корпоративної (організаційної) культури.</i> Термін активно поширюється серед молоді (студентів) та професійних спільнот. У цей період сутністю КК стає не лише відмінність в атрибутах одягу, спілкуванні, але й поява спільних інтересів та справи, головною рисою даної культури стає «корпоративний дух», що відображає згуртованість в колективі у досягненні спільної мети.
80-ті роки XX ст. – кінець XX ст.	<i>Активізація досліджень феномену корпоративної (організаційної) культури.</i> Завдяки науковим дослідженням Пітерса (Peters), Уотермена (Waterman), Ховстеда (Howstead) та Тернера (Turner) було з'ясовано, що переважно однотипні управлінські методи впливу на трудовий колектив та їх поведінку в різних організаціях показують різну реакцію, через різні трудові традиції, цінності. Дослідники Кеннеді (Kennedy), Лафферт (Laffert), Харрісон (Harrison), Ханді (Handy) і Шейн (Shane) – збагатили уявлення про КК дослідивши, що вона є основним фактором успіху організації та важливим інструментом розвитку персоналу. Завдяки науковцями КК все більше починає сприйматися як система основних уявлень, переконань та прагнень, які не просто зафіксовані та описанні яких дотримується певна група працівників, а за словами Шейна (Shane) – існує в підсвідомості людей.
Початок XXI ст. – сьогоднішні дні	<i>Вітчизняні дослідження корпоративної культури</i> Відбувається зміна основних пріоритетів у розвитку КК в бік піднесення її в сторону цифрової економіки, людина виступає основними чинником ефективного розвитку підприємства.

Цілісний науковий підхід до феномена корпоративної (організаційної) культури вперше застосували американські вчені на чолі з Елтаном Мейо [19], які в 1927-1932 роках провели в компанії Western Electric дослідження, назване «Хоторнські експерименти». Їх наукове та теоретичне значення полягає у відкритті факту існування двох типів структур – формальної та неформальної, яка сьогодні сприймається як організаційна (корпоративна) культура.

Проте у теорію менеджменту поняття організаційної культури було введено лише після Другої світової війни Британським інститутом людських відносин. Першою вузько спеціалізованою роботою на цю тему стала книга Еміля Джакуса «Різноманітність фабричної культури» у 1952 році, в якій він визначає культуру як комплекс переконань і очікувань, що поділяються членами організації та формують норми, які в значній мірі визначають поведінку людини в організації.

Сьогодні організаційну культуру ми розглядаємо як систему домінуючих в організації цінностей, правил і норм моралі, традицій і звичаїв, символів і ритуалів, певних шаблонів поведінки, дій та взаємовідносин працівників у межах підприємства.

Е. Шейн [10], описуючи організаційну культуру, виділив такі три рівні:

1) базові уявлення – несвідомі, самоочевидні переконання, які визначають характер поведінки працівників;

2) проголошені вірування та цінності, що знаходять своє відображення у стратегіях, цілях, філософії, загальному баченні ефективності організації;

3) артефакти – очевидні структури, процеси, ознаки, характеристики

У корпоративній культурі варто виділити дванадцять драйверів залучення (чинників) впливу на її діяльність: довіра, справедливість, повага; узгодженість; комунікації; повноваження; ефективні процеси; організаційна структура; самодисципліна; орієнтація на якість і задоволення вимог споживачів; поведінка лідерів; якість життя; зміст праці; оплата та винагорода.

Сьогодні корпоративна культура розглядається як система, що складається з: ціннісно-нормативної структури, заснованої на місії, філософії та ієрархії цілей компанії; організаційної структури; структури комунікацій; структури соціально-психологічних відносин у колективі; ігрової структури (міфів, легенд, звичаїв, традицій); структури зовнішньої ідентифікації компанії (фірмового стилю).

К. Камерон і Р. Куїнн [20] виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії. Таким чином, автори підійшли до необхідності вимірювати результати працівника виходячи з його задоволеності, ефективності та рівня збереження кадрового складу.

Корпоративна культура виступає як багатоелементна та функціональна структура, яка активно впливає на життя і розвиток організації. Система формування організаційної культури, зокрема, підприємств покликана виконувати наступні функції:

- регулююча – забезпечує дотримання працівниками норм і правил поведінки;
- адаптивна – полегшує процес пристосування працівників до організації, один до одного та умов внутрішнього середовища організації;
- охоронна – творення бар'єра від небажаних зовнішніх чинників;



- інтеграційна – об'єднання працівників, підтримка необхідного соціально-психологічного клімату, формування відчуття приналежності до організації;
- орієнтуюча – спрямовує діяльність учасників виробництва у відповідності до місії організації;
- мотивуюча – створює необхідні стимули для діяльності працівників;
- оптимізаційна – націлена на використання та поєднання найкращий варіантів дій та взаємовідносин працівників у межах організації;
- формотворча – створення структурованої формації ціннісних орієнтирів і морально-етичних принципів;
- інформаційна – полягає в передачі соціального досвіду;
- пізнавальна – націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включення у життя колективу;
- нормативна, адже культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації;
- освітня і розвиваюча – оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність;
- управління якістю – з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають;
- формування іміджу фірми – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ [21, с. 452].

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації (рис. 1).

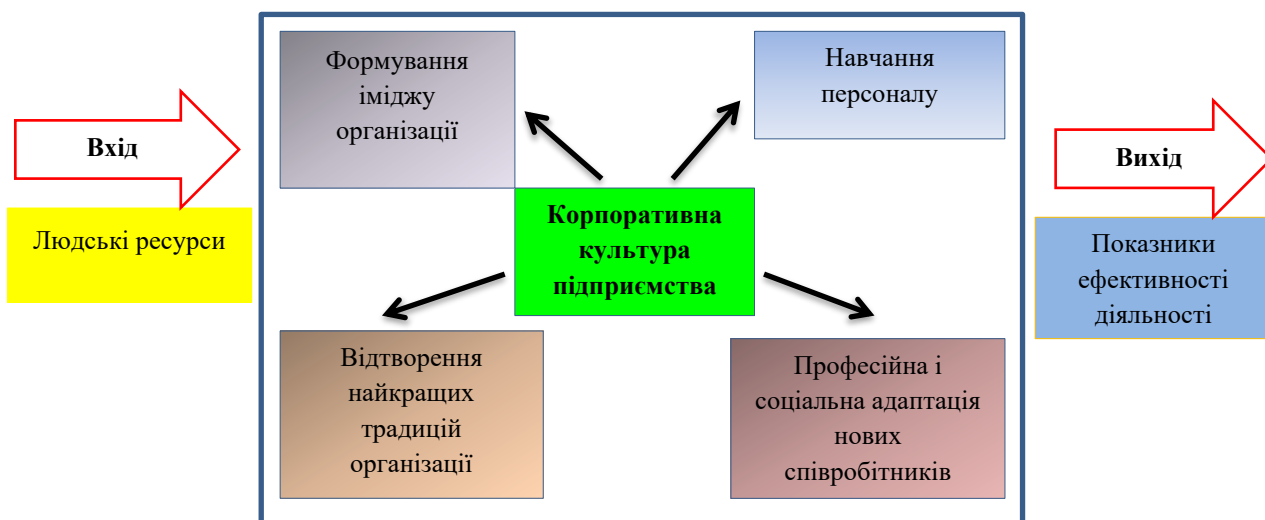


Рис. 1. Корпоративна культура в діяльності підприємства

Формування корпоративної культури передбачає врахування двох основних чинників – зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 2).

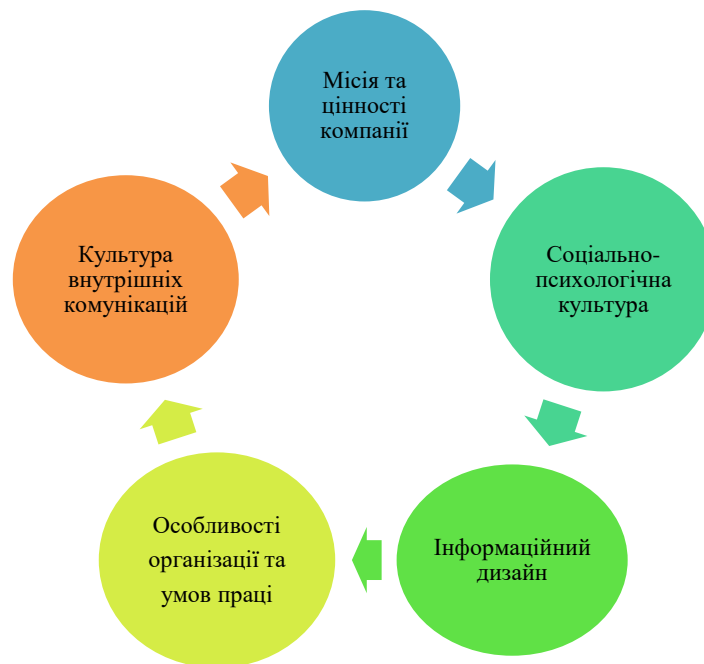


Рис. 2. Структура корпоративної культури підприємства

До чинників зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру слід віднести: глобалізаційні процеси; політичні фактори; економічні процеси; інноваційні процеси та інтелектуалізація праці; екологічний стан; система законодавства.

Серед внутрішніх чинників середовища які мають на вплив на корпоративну культуру можна віднести: внутрішній стан підприємства; психологічну готовність персоналу та керівництва до змін; прийняту на підприємстві систему менеджменту; традиції підприємства; історію розвитку підприємства; життєвий цикл підприємства [23].

Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства: підбір кадрів; мотивація та оцінка працівників; формування груп; корпоративна культура і образ підприємства.

**Висновки.** Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей.

У мінливому середовищі економіки, сьогодні щоб ефективно управляти підприємством в умовах, що склалися, керівництву і фахівцям управління персоналом потрібно вибудувати таку корпоративну культуру, яка дасть можливість співробітникам розуміти необхідність нововведень. Керівникам підприємств варто зосередитися на рівні та розвитку власної корпоративної культури, високий рівень якої призводить до ефективної взаємодії та підвищенню продуктивності праці [25-30].



Сьогодні корпоративна культура набуває все більшої значущості в системі управління підприємством в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у теоретичному узагальненні підходів до визначення суті й змісту поняття «корпоративна культура транспортно-логістичного підприємства» з урахуванням специфіки його функціонування у сучасних умовах.

### Список використаних джерел:

1. Чернух Д., Трушкіна Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. Modern ways of solving the latest problems in science: Proceedings of the XXXVII International Scientific and Practical Conference (Bulgaria, Varna, September 20-23, 2022). Varna: International Science Group, 2022. P. 97-105. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.37>.
2. Кіщак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. Ефективна економіка. URL: [www.economynauka.com.ua](http://www.economynauka.com.ua) (дата звернення: 08. 11. 2022).
3. KMPG 2020 CEO Outlook. Спецвипуск: COVID-19. URL: <https://home.kmpg.ua/en/home/insights/2020/09/ukraineseceooutlook2020.html>. (дата звернення: 10.11.2022).
4. Сисоєва І.М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (esg) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2020. №4. С. 31-37. URL: [10.32702/2306-6792.2021.4.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.31). (дата звернення: 11. 11. 2022).
5. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК» №2 (62), 2021. С. 92-99.
6. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37.
7. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления. Вопросы управления предприятием. 2005. № 1 (13). С. 54-59.
8. Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб.:Издательство Питер. 2000. 368 с.
9. Вейл П. Лидерство, основанное на видении: Курс МВА по менеджменту. М., 2004. 521 с.
10. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
11. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М. 2002. 328 с.
12. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебн. пособ. / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатіна. М.: Изд. «ИНФРА-М», 2003. 280 с.
13. Schwartz, H. and Devis, S. (1981), «Matching corporate culture and business strategy», *Organizational Dynamics*, vol.3, pp.30-48.


14. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2014. Вип. 5. С. 3-7.
15. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств. Луцьк: ВІЕМ, 1997. 350 с.
16. Егоршин А. П. Этика деловых отношений: учеб. пособие по спец. «Управление персоналом» и «Менеджмент организации». Нижний Новгород: Нижегородский ин-т менеджмента и бизнеса, 2005. 404 с.
17. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: підручник. Х.: Еспада, 2003. 687 с.
18. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. Корпоративна культура: навчальний посібник / за ред. Г.М. Захарчин. Львів. 2011. 317 с. URL:[https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod\\_resource/content/1/%.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod_resource/content/1/%.pdf) (дата звернення: 09. 11. 2022).
19. Mayo Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.
20. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
21. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2003. № 2 С. 449-456.
22. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–41. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nc\\_2011\\_1pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nc_2011_1pdf). (дата звернення: 12.11.2022).
23. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>. (дата звернення: 12. 11. 2022).
24. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. М.: Экономика, 2003. С. 49-62.
25. Чернух Д., Трушкіна Н. Трансформаційні зміни корпоративної культури логістичних компаній в умовах війни. Multidisciplinary academic notes. Science research and practice: Proceedings of the XXIV International Scientific and Practical Conference (Madrid, Spain June 21-24, 2022).
26. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. Virtual Economics. 2020. Vol. 3. № 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
27. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 303-311. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>.
28. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.
29. Харчишина О.В., Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства. *Moderní aspekty vědy: XI Díl*




mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 128-139.

30. Kryshchanovych S., Prosovych O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 9-14. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2>.

**Diana CHERNUKH**

Postgraduate,  
Institute of Industrial Economics National Academy of Sciences of Ukraine,  
Kyiv, Ukraine  
 <http://orcid.org/0000-0002-1534-9913>  
diana0415@ukr.net

**Olga GURA**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Director,  
Odesa professional college of trade and Economic,  
Odesa, Ukraine  
 <http://orcid.org/0000-0002-8526-8844>  
gura\_olga@ukr.net

**CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE: SCIENTIFIC APPROACHES TO  
DEFINING THE ESSENCE**

**Abstract.** *The problems of the development of the corporate culture of enterprises are becoming more and more relevant in modern business conditions. In this regard, the terminological apparatus regarding the essence and content of the definition of "corporate culture" needs further scientific research. This, in turn, will make it possible to single out the object properties and features of the transformation of the corporate culture of transport and logistics enterprises and will provide a basis for determining indicators for assessing the level of its development. The analysis of the literature on management and the theory of organizations shows that there is no single scientific approach to the interpretation of the concept of "corporate culture". It was established that foreign and domestic scientists use different terms to define the semantic meaning of this category, namely: organizational culture, organizational climate, corporate commitment, organizational health. For the most part, researchers understand corporate culture as: the way of thinking of the company's personnel, which has become a habit and has become a tradition; a method of action shared by all employees of the enterprise; set of beliefs and expectations; acquired semantic systems capable of creating a cultural space; philosophical and ideological ideas, values, symbols, myths, beliefs, expectations and norms; certain positions, points of view, manners of behavior; a dynamic system of rules followed by all company employees; integral characteristics of the company, etc. Existing scientific approaches are conditionally systematized according to the following groups: functional, psychological, normative approaches. As a result of the generalization of theoretical approaches to the use of the*



---

*appropriate conceptual and categorical apparatus, the definition and content of the formulation of the category "corporate culture" have been clarified, which allows us to consider it as a system of values, certain convictions, beliefs, ideas, expectations, symbols, as well as operating principles, norms of behavior, traditions, rituals, etc., which have developed over a certain period of time at the enterprise or in its divisions in the course of activity and are accepted by the majority of employees.*

**Keywords:** *enterprise, corporate culture, terminology, theoretical generalization, conceptual approaches, systematization.*



---

## ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА, КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ТОРГІВЛЯ


---

DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-010](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-010)


УДК 339.1:631.1:658.8

JEL M31, O13, Q1, Q12, Q13


### **Наталія Рауфівна АБЛЯЗОВА**

кандидат економічних наук,  
президент,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-2367-9349>  
tatamurova2002@gmail.com

### **Наталія Валеріївна ТРУШКІНА**

кандидат економічних наук, старший дослідник,  
професор кафедри маркетингу, фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>  
nata\_tru@ukr.net

### **Оксана Степанівна ПРОКОПИШИН**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування,  
Львівський національний університет природокористування,  
м. Львів, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>  
os378@ukr.net

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

*Анотація.* У статті проаналізовано й узагальнено існуючі концептуальні підходи до визначення суті понять «збутова діяльність», «маркетингова діяльність», «аграрний маркетинг», «трансформація», «маркетинговий менеджмент», «управління маркетингом», «управління маркетинговою діяльністю». Встановлено, що цифрова епоха сприятиме перетворенню парадигми маркетингового менеджменту аграрних підприємств, інструментарію до формування маркетингових стратегій, збутової політики, цифрових каналів, клієнтського досвіду, управлінських підходів до ланцюгів постачань і створення відповідної логістичної інфраструктури та агрокластерів.

Уточнено зміст поняття «трансформація маркетингової діяльності аграрного підприємства в умовах цифрової економіки» як процесу зміни суті, типів, форми, властивостей і структури збутових мереж і маркетингових систем, принципів корпоративної культури, споживчих цінностей, системи поглядів, функцій управління, характеру партнерських взаємовідносин між суб'єктом господарювання, клієнтами та різними категоріям стейкхолдерів.

Надано авторське трактування управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства в епоху цифрових перетворень, під яким розуміється безперервний інтегрований процес, що здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та регулювання) обслуговуванням споживачів, транспортуванням і збутом сільськогосподарської продукції із застосуванням цифрових технологій та інформаційних систем.

**Ключові слова:** аграрне підприємство, маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю, маркетинговий менеджмент, збутові мережі, логістична інфраструктура, агрокластер, аграрний маркетинг, стейкхолдери, трансформація, Інтернет-маркетинг, цифровий маркетинг, інформаційні системи, цифрові технології, ефективність, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні перетворення, що сьогодні відбуваються на ринку аграрної продукції та у свідомості споживачів, не дозволяють ефективно використовувати традиційні інструменти, підходи й засоби маркетингової діяльності. У зв'язку з цим на практиці з'явилося безліч нетрадиційних прийомів формування попиту й просування сільськогосподарської продукції, «розумних» технологій і сучасних методів залучення клієнтів, інструментарію цифрового маркетингу в аграрному бізнесі.

Світовий досвід свідчить, що маркетинг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій уже активно застосовують фермерські господарства, які, у першу чергу, спеціалізуються на продукції з високою доданою вартістю. Це підтверджується і результатами обстеження міжнародних консалтингових компаній та аналітичних центрів. Дослідження Campaign Monitor показало, що 64% підприємств використовують електронний маркетинг для залучення клієнтів. За оцінками American Express, 40% клієнтів очікують швидкого обслуговування за допомогою штучного інтелекту. За даними Altimeter, 34% компаній інвестують у нові цифрові канали (Інтернет речей, AR/VR-технології, ретаргетинг тощо). Наряду з ними 24% компаній впроваджують різні цифрові платформи для поліпшення автоматизації й обміну даними.

За розрахунками фахівців eMarketer, витрати на цифрові технології зростатимуть. За 2020-2024 рр. їх обсяг збільшиться на 17,2% або з 332 до 389 млрд дол. США. За даними Statista, світові витрати на цифрову рекламу зростуть у 2024 р. порівняно з 2019 р. на 92,4% або з 335,6 до 645,8 млрд дол. США.

За прогнозними оцінками Statista, вартість світового смарт-продовольчого ринку збільшиться за 2017-2022 рр. на 49,8% або з 350,7 до 525,3 млрд дол. США. При цьому за цей період спостерігатиметься зростання вартості світового ринку технологій смарт-землеробства у 2,4 раза або з 9,6 до 23,1 млрд дол. США. Вартість технологій блокчейн на світовому ринку сільського господарства та продовольства досягне у 2023 р. 195,3 млн дол. США, що у 4,6 раза перевищить показник у 2018 р. (41,9 млн дол. США).





Таким чином, проблеми управління маркетингової діяльності аграрних компаній із використанням цифрових технологій і програмного забезпечення у контексті активізації розвитку інформаційного середовища залишаються актуальними і вимагають подальших досліджень. І у першу чергу це стосується уточнення понятійно-категоріального апарату з обраної тематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти маркетингового менеджменту досліджували зарубіжні вчені: I. Alarm, A. Aranskis, G. Balabanis, L. Berry, U. Chraçhol-Barczyk, M. Christopher, P. Fader, H. Gebauer, A. Groh, van der Heijden, T. Hennig-Thurau, M. Jedliński, K. Keller, N. Knofius, P. Kotler, C. Kowalkowski, J. J. Lambin, A. Payne, Ch. Perry, W. Rydzkowski, A. Serikbekuly, V. Souitaris, R. Sousa, S. Suiеubayeva, D. Yergobek, M. Zijm, S. Ziyadin.

Управління маркетинговою діяльністю розглядається більшістю науковців і фахівців-практиків (А. Старостіна [1], Д. Райко [2], Є. Крикавський та ін. [3, 4], Л. Балабанова, В. Холод, І. Балабанова [5], С. Ілляшенко [6], Н. Чухрай, І. Млинко [7], Н. Шпак, Т. Кирилич [8], К. Краус [9], Д. Кобець [10], Ж. Семчук, Р. Скриньковський [11], Н. Карпенко та ін. [12], М. Коноплянникова [13], О. Зернюк, А. Кійко [14], В. Мартиненко, І. Манько [15], І. Чайка [16], Г. Гузенко [17], І. Мосійчук [18], Л. Гризовська, О. Сітарчук [19], Л. Артеменко, П. Демченко [20], В. Муштай, Б. Бересток [21], Г. Рзаєв, І. Корольчук [22], Л. Лазоренко [23], Ю. Ратушна [24], І. Абрамович, Д. Воловик [25], М. Пасько [26], О. Сенишин, О. Кривешко [27], О. Гуцалюк та ін. [28, 29], Н. Стеблюк, Ю. Губський [30] та інші) з позицій функцій маркетингу у межах відповідної організаційної структури на підприємстві. Однак на сьогоднішній день варто приділити особливу увагу саме обґрунтуванню комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю.

Проблемні питання підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу знайшли своє відображення у наукових працях таких українських учених, як О. Красноручський, Ю. Данько [31], Л. Курбацьката ін. [32], Т. Штучка [33], В. Лагодієнко [34], Р. Скриньковський [35], І. Миколенко [36], Л. Ломовських [37], О. Мандич [38], А. Тарасюк [39], О. Варченко, І. Артимонова, І. Герасименко [40], Г. Коваленко, І. Чукіна [41], Т. Ільченко [42], М. Багорка, І. Кадирус [43], К. Драмарецька [44] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на широке коло наукових досліджень з обраної теми, багатоаспектність і дискусійність окремих питань потребують проведення подальших розробок у напрямі підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу в умовах цифровізації бізнес-процесів. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується на сучасному етапі активного застосування інструментарію цифрового маркетингу, технологій штучного інтелекту і блокчейну у системі маркетингового менеджменту в аграрному секторі.

**Формулювання цілей статті.** Означена проблема зумовила мету даної статті, яка полягає у теоретичному узагальненні та систематизації існуючих наукових підходів до трактування понять «маркетингова діяльність» та «управління маркетинговою діяльністю» з урахуванням специфіки функціонування підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації.

**Методи і методологія.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення інституційної теорії, зокрема парадигми еволюційного розвитку; теорій систем, інформаційного суспільства, мережевої економіки; концепцій сталого розвитку,

стратегічного, логістичного та маркетингового менеджменту, управління взаємовідносинами зі споживачами, управління розвитком підприємства.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи: аналізу й синтезу, статистичного аналізу, експертних оцінок, маркетингового аналізу, класифікації та системного підходу, порівняння та структурно-логічного узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Огляд літературних джерел дає підстави стверджувати про двоякість підходів до суті понять «маркетингова діяльність» і «збутова діяльність». Деякі науковці ототожнюють ці поняття. Ряд вчених притримується позицій об'єднання маркетингової та збутової діяльності. Так, Ф. Котлер [45] вважає, що ці два процеси мають спільну природу, однак ширшим є поняття «маркетинг». Ж.-Ж. Ламбен [46] виділяє три ключові аспекти маркетингу: активний (збутова діяльність), аналітичний та ідеологічний (спосіб мислення). Н. Шпак і Т. Кирилич [8] наголошують про існуючу проблематику з теоретичної точки зору, а саме: розрізненість підходів і трактувань маркетингової і збутової діяльності; відсутність єдиної думки щодо співвідношення цих понять; ототожнення маркетингу й збуту і помилкове прирівнювання їх до продажів; нерозкритість основних відмінностей між маркетинговою і збутовою діяльністю.

У науковій літературі спостерігається безліч визначень категорії «збутова діяльність промислового підприємства». У зв'язку з великою кількістю формулювань даного терміна виникла необхідність їх систематизувати з метою уточнення його суті та змісту. Так, аналіз спеціальної літератури свідчить про різноманітність поглядів учених на визначення змісту терміна «збутова діяльність», а саме як:

1) процес (процес доведення товару від виробника до споживача; процес просування готової продукції на ринок; процес організації торгової діяльності; процес маркетингової діяльності; дистрибуція – процеси організації оптимального руху продукції за ефективними каналами розподілу);

2) систему (система заходів щодо ефективного переміщення продукції; система організації продажу товару, його доставка споживачу та післяпродажне обслуговування; система формування попиту, стимулювання збуту та організації товарного обміну);

3) функцію управління (організація товарного обміну задля одержання прибутку; організація процесів щодо забезпечення максимальної вигоди торговельної угоди з урахуванням вимог споживачів);

4) вид діяльності (вид організаційно-економічної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності реалізації продукції);

5) комплекс маркетингових дій і заходів (комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу; складова комплексу маркетингових заходів).

Таким чином, на основі виконаного аналізу наукових джерел виявлено, що, як правило, збутова діяльність ототожнюється з поняттям «збут» і розуміється як сукупність процесів формування попиту й ефективних каналів розподілу, організації маркетингових комунікацій, дистрибуції, продажу готової продукції з метою одержання прибутку та задоволення потреб споживачів [47]. При цьому слід відзначити, що більшість авторів вважають маркетингову діяльність ширшим і більш комплексним поняттям, тоді як збутова діяльність є результируючим компонентом маркетингової діяльності. Так, деякі науковці розглядають поняття «збутова діяльність» у вузькому розумінні як процес постачання товару від виробника до споживача, тобто з точки зору логістики.



Погоджуючись із необхідністю відокремлення складових маркетингової діяльності, уточнення суті та із важливістю її ролі й значення у системі менеджменту підприємства, вважаємо за доцільне узагальнити теоретичні підходи до тлумачення даної категорії. Під маркетинговою діяльністю дослідники здебільшого розуміють:

1) діяльність (вид діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну; широка діяльність, яка покликана пристосувати виробництво до вимог ринку; творча управлінська діяльність у системі маркетингу; складова виробничо-збутової діяльності; діяльність, яка пов'язана із здійсненням функцій маркетингу);

2) процес (процес виявлення, максимізації та задоволення споживчого попиту; сукупність можливостей або дій підприємства);

3) систему управління (система планування, ціноутворення, просування; система управління виробничо-збутовою діяльністю, що заснована на комплексному аналізі ринку;

4) філософію управління;

5) управлінську концепцію;

6) поєднання точної науки та мистецтва тощо.

Серед основних принципів маркетингової діяльності підприємства можна вказати такі: інноваційний підхід, програмно-цільове управління, орієнтація на попит, поєднання методів кількісного та якісного аналізу ринку, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, тотальне управління маркетингом, електронний маркетинг, логістична модель організації, перетворення маркетингу на центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення тощо [22].

Кардинальна зміна системи виробництва та збуту сільськогосподарської продукції [48-49], маркетингової товарної політики, реформування економічних відносин, структурування цільових ринків обумовили необхідність вдосконалення організації маркетингової діяльності підприємств агропромислового комплексу з урахуванням сучасних викликів [50-52]. На думку І. Миколенко [36], трансформація маркетингового управління, тобто перехід від збутової до інноваційно-маркетингової концепції управління сільськогосподарським підприємством передбачає узгодження маркетингової системи не лише із зовнішнім середовищем, а і з іншими сферами управління.

У зв'язку з цим у науковий обіг введено такі поняття, як «аграрний маркетинг», «агромаркетинг», «маркетинг у галузі агропромислового виробництва», «маркетинг на аграрному підприємстві», «маркетинг у діяльності суб'єктів аграрного підприємництва». У науковій літературі термін «аграрний маркетинг» трактується як:

управлінський і соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживача і суспільства, досягнення власних цілей підприємства (окремої особи) шляхом обміну споживчими цінностями, на основі комплексного вивчення і передбачення ринку, об'єктивної оцінки факторів виробництва, розробки і реалізації відповідних заходів [31];

складна система, що потребує регулювання та управління [32];

складова частина системи менеджменту [32];

система всіх видів організаційно-економічної діяльності на всіх ієрархічних рівнях, пов'язаної з плануванням, виробництвом і збутом продукції підприємства, спрямованих на більш повне і швидке формування попиту споживачів на сільськогосподарську сировину і агропродовольчу продукцію, пристосовану для

споживання, на основі процесів планування, втілення задуму, ціноутворення, просування [37];

не тільки процес реалізації продукції, а вся діяльність сільськогосподарських підприємств, починаючи від аналізу ринку, процесу виробництва продукції [37];

різновид системи управління виробничо-збутовою діяльністю суб'єкта агробізнесу, в основу якого покладено використання базових інструментів маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик) як єдиного комплексу [38];

складна і багатогранна підприємницька діяльність, спрямована на організацію руху сільськогосподарської продукції і готових продуктів харчування від поля до споживача, яка орієнтується на задоволення інтересів: споживача – в ефективнішому задоволенні потреб через придбання якісної продукції; товаровиробника – в одержанні прибутку, забезпеченні сталого розвитку та доброзичливих відносин із партнерами по бізнесу; держави – у підвищенні добробуту [39].

Слід відмітити, що в умовах мінливості та нестабільності інституційного середовища маркетингова діяльність агропромислових підприємств потребує докорінної трансформації маркетингових стратегій, підходів до маркетингового менеджменту і диверсифікації інструментарію маркетингових інформаційних комунікацій.

Процес змін і перетворень визначається економічною категорією «трансформація» [53], яке є доволі складним та багатогранним. У наукових джерелах трансформація трактується як: перетворення, різнобічні бурхливі події, зміни, поштовхи в нову систему (Е. Тоффлер); заданий ступінь необхідних змін (Д. Белл); креативне руйнування, що супроводжується радикальними інноваціями (Й. Шумпетер); перехідні процеси (Дж. Стігліц); іманентна особливість національних економік (І. Маркович); загальна форма розвитку економічних систем (Н. Гражевська); процес перетворення однієї економічної системи на іншу (С. Мочерний та ін.); складний процес перетворень, унаслідок яких змінюються кількісні та якісні параметри систем та їхніх складових (Г. Поченчук); зміна структури будь-якого об'єкта (С. Єрохін); багатоступінчатий процес змін (Н. Макашева); процес не лише перетворення системи, але і становлення (Л. Євстигнєєв, Р. Євстигнєєв); складний процес перетворення економічної системи (Н. Петришина); глибинні перетворення (С. Івашина, О. Івашина); процес адаптації (кількісного та якісного пристосування) елементів економічних систем (Л. Чернюк); якісні перетворення або становлення економічної системи різного масштабу (Є. Івченко).

У сучасних умовах господарювання процес трансформації пропонується розглядати як складову системи управління організаційними змінами з різних позицій, а саме: інноваційного розвитку різних видів економічної діяльності; економічної та інформаційної безпеки; зміни парадигми логістичного менеджменту у напрямі застосування клієнтоорієнтованого підходу; перетворень логістичних і маркетингових систем в умовах мережевої, цифрової та зеленої економіки у контексті збалансованого сталого розвитку; модернізації організаційної культури в епоху діджиталізації.

Отже, трансформацію пропонується трактувати як якісні перетворення маркетингової системи підприємства, що уможливорює перехід на принципово новий рівень її функціонування й розвитку, який здійснюється послідовно та безперервно на всіх етапах. Тобто під цією науковою категорією розуміється процес переходу маркетингової системи у якісно новий стан відповідно до сучасних викликів: глобалізація, цифровізація, кластеризація економіки, клієнтоцентричність, зелений курс [54].



Необхідно підкреслити, що цифрова епоха різко змінює концепцію маркетингового менеджменту аграрних компаній, інструментарій до формування маркетингових стратегій, збутової політики, цифрових каналів, логістичного сервісу, обслуговування споживачів [55], клієнтського досвіду, управлінські підходи до ланцюгів постачань і створення відповідної логістичної інфраструктури та агрокластерів [56-57].

В останнє десятиріччя відбувається радикальна трансформація концепції маркетингу в напрямі індивідуального підходу до клієнта, суть якого полягає в реалізації заходів не масового, а індивідуального маркетингу, що концентрується насамперед на потребах споживачів. Це означає зміну традиційного маркетингу, із концентрацією на просуванні, спрямованому на обрані групи споживачів, але не означає повного відхилення самої концепції маркетингу-міх.

Одним із інноваційних підходів є маркетинг взаємовідносин, заснований на формуванні та розвитку довготривалих партнерських відносин зі споживачами. Тому пріоритетним напрямом розвитку аграрних підприємств має стати впровадження концепції маркетингу взаємовідносин на основі підтримки та зміцнення довгострокової співпраці з бізнес-партнерами, підвищення рівня лояльності та задоволеності споживачів сільськогосподарської продукції шляхом формування клієнтоорієнтованого підходу до їх обслуговування. Даний підхід характеризується орієнтацією на утримання споживачів, індивідуальними комунікаціями й співробітництвом, заснованому на взаємовідносинах, а не на продукції, і тим самим припускає використання в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу концепції маркетингу взаємовідносин.

З огляду на це, при організації маркетингової діяльності пропонується застосовувати клієнтоорієнтований підхід як ключовий чинник збільшення ефективності функціонування аграрних підприємств, організуючи комплекс взаємопов'язаних, послідовно виконуваних процесів збутової діяльності та транспортних послуг, спрямованих на задоволення попиту споживачів шляхом поставки їм необхідного обсягу сільськогосподарської продукції для здійснення виробничого процесу (великооптові – підприємства харчової промисловості), подальшої реалізації агропродукції з метою одержання прибутку (середньооптові – посередницькі організації) та забезпечення особистих потреб (дрібнооптові споживачі – домогосподарства).

При цьому під клієнтоорієнтованістю розуміється інструмент формування та розвитку системи партнерських відносин підприємства агропромислового комплексу зі споживачами сільськогосподарської продукції у контексті реалізації концепції маркетингу взаємовідносин, що сприяє підвищенню якості та рівня логістичного обслуговування, скороченню витрат на маркетингову діяльність (просування, збут, рекламу, інформаційне забезпечення тощо).

На основі критичного аналізу наукових розробок щодо уточнення термінологічного апарату та, з урахуванням особливостей розвитку сільського господарства, уточнено зміст терміна «маркетингова діяльність аграрного підприємства», що, на відміну від існуючих, розглядається як вид господарської діяльності, яка пов'язана з просуванням і дистрибуцією агропродукції з метою задоволення попиту та дотримання умов контрактних взаємовідносин із різними категоріями споживачів (велико-, середньо- і дрібнооптових) з використанням інформаційно-комунікаційних систем і технологій, інструментів соціально-етичного, холистичного, цифрового [58] та екологічного маркетингу.

Варто відмітити, що наукова новизна даного дослідження полягає у поєднанні, симбіозі та інтеграції економічних категорій «трансформація» і «маркетингова діяльність» з урахуванням чинників екзогенного й ендогенного середовища, особливостей, закономірностей, тенденцій розвитку процесів якісних змін з наявністю взаємозв'язку організаційних, збутових, логістичних, зовнішньоекономічних, інноваційних і соціальних перетворень, що характеризуються кількісно-якісними змінами. Це дозволяє досягти поставлених цілей, врахувати всі аспекти діяльності у сфері аграрного бізнесу у сучасних умовах та визначити зміст дефініції «трансформація маркетингової діяльності підприємства агропромислового комплексу» як процесу зміни типів і форми збутових мереж, суті, властивостей і структури маркетингових систем, принципів корпоративної культури, споживчих цінностей, системи поглядів, функцій управління, характеру партнерських взаємовідносин між суб'єктом господарювання, клієнтами та різними категоріям стейкхолдерів.

Враховуючи вищенаведене вважаємо за необхідне більш детально дослідити різні погляди науковців стосовно визначень суті управління маркетингом, маркетингового управління, маркетинг-менеджменту, маркетингового менеджменту, управління маркетинговою діяльністю підприємств, у тому числі в аграрному секторі. Під управлінням маркетинговою діяльністю науковці розуміють:

практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль [5];

сукупність заходів, що регулюють позицію підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій [5];

діяльність усередині підприємства, яку спрямовано на ринкове середовище, яке базується на застосуванні інформаційних технологій, встановлення постійної комунікації зі споживачем, що дають можливість підвищувати адаптивність маркетингових інструментів відповідно до потреб ринку, а також сприятиме досягненню цілей [13];

одну з головних умов забезпечення стабільного рівня попиту на товар [14];

такий процес підготовки, ухвалення та виконання управлінських рішень шляхом планування, організації, мотивування, виконання й контролю у системі маркетингової діяльності [15];

комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку [18];

систему різних видів діяльності, що є широким комплексом заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку [18; 20; 39];

складний комплексний процес здійснення заходів стратегічного характеру, які тісно взаємодіють між собою та спрямовані на задоволення потреб споживачів та отримання підприємством максимально можливого прибутку за мінімально необхідних витрат [19];



поєднання різних інструментів і комплексів стратегічних заходів, спрямованих на максимізацію прибутку, задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності [20];

комплекс визначених інструментів, суб'єктів, об'єктів і методики управління [24];

одне із функціональних завдань підприємства, яке має реалізовуватися відповідно до затвердженого плану маркетингу [25];

управління всіма функціями та структурними підрозділами підприємства на принципах маркетингу [25];

управлінську концепцію, що передбачає ринково-стратегічну орієнтацію виробничо-збутової діяльності та систему управління, скоординовану на постійне дослідження ринків збуту та потреб споживачів з метою отримання максимального прибутку [26];

вид діяльності, яка передбачає аналіз, планування, реалізацію та контроль за діяльністю підприємства, що здійснюються усіма його підрозділами у взаємодії та узгодженні інтересів на засадах та принципах маркетингу для досягнення високої ефективності, розвитку та закріпленню позицій у конкурентному середовищі [30];

процес впливу на маркетингову складову сільськогосподарських підприємств на засадах функцій менеджменту для задоволення інтересів споживачів і самих підприємств [35].

Г. Рзаєв, І. Корольчук [22] запропонували такі підходи до управління маркетинговою діяльністю: системний, процесний, комплексний, організаційний.

На підставі порівняльного теоретичного аналізу встановлено, що ряд авторів, досліджуючи суть і сучасний зміст термінів «маркетингове управління», «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент», ототожнюють ці поняття. Вони вживають їх як синоніми, не бачать різниці у формуванні цих управлінських процесів на підприємстві. Інша група науковців вважає, що управління маркетингом і маркетингове управління є різними за масштабами впливу, а отже, і зоною відповідальності, процесами, які не підлягають ототожненню.

При цьому поняття «управління маркетингом» трактується як філософія бізнесу; управлінська концепція; маркетингова філософія; базова функція управління; функціональна частина загальної системи управління підприємством; діяльність; механізм; реалізація збутової політики; сукупність заходів; управління попитом; сукупність певних завдань і виконуваних для їх вирішення процедур; системне управління елементами маркетингової діяльності; процес здійснення організаційно-управлінських заходів; система різних видів діяльності підприємства; підсистема суб'єкта господарювання;

«маркетингове управління» – як процес взаємодії підприємства з ринком, споживачами за допомогою маркетингового інструментарію; управлінський процес; процес формування і спрямування системної маркетингової взаємодії функціональних підрозділів; управлінська діяльність підприємства;

«маркетинговий менеджмент» – як функція управління; управлінська діяльність; механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту; цілеспрямована координація і формування маркетингових заходів; комплекс стратегічних і тактичних заходів; система управління підприємством.

Базуючись на концептуальних положеннях управління маркетинговою діяльністю, надано авторське трактування цієї наукової категорії з урахуванням специфіки функціонування аграрних підприємств в епоху цифрових перетворень. Під

цим поняттям пропонується розглядати безперервний інтегрований процес, що здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та регулювання) обслуговуванням споживачів, транспортуванням і збутом сільськогосподарської продукції із застосуванням цифрових технологій та інформаційних систем.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** У результаті дослідження встановлено, що умови господарювання, які склалися на даний час, вимагають від аграрних підприємств більше уваги приділяти інвестуванню у трансформацію маркетингової діяльності та діючої системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Персоналізація спілкування з користувачами й інтегровані додатки мають стати першочерговими завданнями агробізнесу із поліпшення клієнтського досвіду з використанням інструментарію цифрового маркетингу.

Це сприятиме розширенню сегментів ринків збуту, збільшенню обсягів експортних поставок сільськогосподарської продукції, підвищенню впізнаваності брендів та їх просуванню, залученню нових ділових партнерів, формуванню цифрових платформ, зростанню прибутковості від реалізації, підвищенню якості клієнтського сервісу, вибудовуванню партнерських взаємовідносин із споживачами.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні суті й змісту понять «система управління маркетинговою діяльністю», «стратегічне управління маркетинговою діяльністю» з урахуванням специфіки функціонування підприємств агропромислового комплексу та науково-методичному обґрунтуванні сучасної парадигми маркетингового менеджменту аграрних підприємств в епоху цифрових трансформацій.

#### Список використаних джерел:

1. Старостіна А.О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні*. 2002. № 4. С. 30-33.
2. Райко Д.В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 109-117.
3. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А. Маркетингова політика розподілу. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 260 с.
4. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія / Є. Крикавський, З. Люльчак, Я. Циран, І. Петецький. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 232 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 612 с.
6. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві. *Економіка підприємства: підруч.* Суми: Університетська книга, 2012. С. 528-559.
7. Чухрай Н.І., Млинко І.Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 24-34.
8. Шпак Н.О., Кирилич Т.Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 103-110.
9. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.





10. Кобець Д.Л. Формування системи маркетингового управління промисловими підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (2). С. 206-208.
11. Семчук Ж., Скриньковський Р. Розвиток маркетингової та логістичної діяльності підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності підприємницького потенціалу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 16-19.
12. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / за заг. ред. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
13. Конопляникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332-336.
14. Зернюк О.В., Кійко А.В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 468-473.
15. Мартиненко В.П., Манько І.В. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 4. С. 93-97.
16. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. економічного університету "Економічна думка", 2017. Т. 27. № 1. С. 257-262.*
17. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227-234.
18. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. Житомир: Видавець Євенок О.О., 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/85129101.pdf> (дата звернення: 07.07.2022).
19. Гризовська Л.О., Сітарчук О.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 16. С. 308-315.
20. Артеменко Л.П., Демченко П.О. Сучасні підходи до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 160-163.
21. Муштай В.А., Бересток Б.П. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 183-189.
22. Рзаєв Г.І., Корольчук І.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 195-198. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-197-200>.
23. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 13-17. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031317>.
24. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111-115. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.111>.
25. Абрамович І., Воловик Д. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56. [https://doi.org/10.32702/2306\(6792.2020.10.52](https://doi.org/10.32702/2306(6792.2020.10.52).

26. Пасько М.І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 373-382. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-373-382>.
27. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
28. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В. Вплив маркетингових, фінансових та цифрових технологій на розвиток інфокомунікаційної сфери як складової інноваційної інфраструктури. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 166-171. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).166-171](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).166-171).
29. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).
30. Стеблюк Н.Ф., Губський Ю.Г. Економічна сутність та ознаки маркетингового управління. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 1 (2). С. 56-63.
31. Красноруцький О.О., Данько Ю.І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України: монографія. Харків: «Майдан», 2009. 262 с.
32. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г., Захарченко Ю.В. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища. *Агросвіт*. 2013. № 10. С. 25-31.
33. Штучка Т.В. Значення маркетингової діяльності для підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка"*, 2014. Т. 17. № 3. С. 81-87.
34. Лагодієнко В.В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. *Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. економічного університету "Економічна думка"*, 2014. Т. 18. № 3. С. 56-59.
35. Скриньковський Р.М. Маркетинговий менеджмент сільськогосподарських підприємств: теоретичні аспекти і вплив на економічну ефективність. *Агросвіт*. 2014. № 23. С. 10-14.
36. Миколенко І.І. Напрями розвитку маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми розвитку аграрних підприємств: монографія [Електр. видання]*. Полтава: ПДАА, 2017. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/196.pdf> (дата звернення: 21.03.2022).
37. Ломовських Л.О. Управління маркетингом суб'єктів аграрного підприємництва: системи, механізми, інструменти. Харків: «Смугаста типографія», 2017. 397 с.
38. Мандич О.В. Маркетинг в агробізнесі: необхідність формування практичних моделей. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер.: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6 (76). С. 77-80.
39. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70-78. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.17.70>.
40. Варченко О., Артимонова І., Герасименко І. Формування системи управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств на основі системи



збалансованих показників. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 2. С. 95-108. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-10>.

41. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.86>.

42. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 26. С. 21-25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>.

43. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 42-47. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-7>.

44. Драмарецька К.П. Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 46-51. <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.24.46>.

45. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 464 с.

46. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 800 с.

47. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2020. 166 с.

48. Lypchuk V., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O. Improvement of the mechanisms of land use of farming enterprises in Ukraine. *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2019. Vol. 19. Iss. 3. P. 379-386.

49. Hnatyshyn L., Sheludko L., Prokopyshyn O., Makieieva L. Mathematic instruments for determination of the innovative constituent of farming enterprise development. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*. 2022. Vol. 13. No. 2. P. 1-12. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.311846>.

50. Trushkina N. Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 4. P. 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(1)).

51. Гнатишин Л.Б., Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98-107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>.

52. Bezpartochnyi M., Revenko D., Dolha H., Trushkina N. Model Tools for Diagnosing the Stability and Survivability of Economic Systems. *Distributed Sensing and Intelligent Systems. Studies in Distributed Intelligence* / Edited by M. Elhoseny, X. Yuan, Sd. Krit. Switzerland, Cham: Springer, 2022. P. 275-288. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64258-7\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64258-7_25).

53. Kharchyshyna O., Trushkina N. Management of organizational change: the evolutionary development of theories, the essence of models and approaches. *Digital Transformation of Society: Theoretical and Applied Approaches*: monograph / Edited by M. Wierzbik-Strońska, O. Nestorenko. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2021. P. 429-441.

54. Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Transformation of marketing activity of agricultural enterprises in the digital economy: theoretical aspects. *Digitalization and*



*Information Society. Selected Issues: Monograph 53 / Edited by A. Ostenda, T. Nestorenko.* Katowice: Publishing House of University of Technology, 2022. P. 361-372.

55. Trushkina N., Prokopyshyn O., Dranus L. Customer relationship management in the system of logistics administration at agricultural enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph. Iss. 4 / in edition D. Diachkov; Poltava State Agrarian University. Prague: Eastern European Center of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., 2022. P. 190-196.*

56. Прокопишин О., Пушак Г., Трушкіна Н. Організаційно-економічний механізм управління розвитком кластерних структур в агропромисловому комплексі економічних районів України. *Věda a perspektivy. 2021. № 7(7). Str. 175-188.* [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-7\(7\)-175-188.](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-7(7)-175-188)


57. Кошкалда І.В., Прокопишин О.С., Трушкіна Н.В. Концептуальні засади створення інноваційних агрокластерів в умовах сталого розвитку національної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Сер.: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2022. № 1(25). С. 74-88.* [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-74-88.](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-74-88)

58. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy. 2021. № 5(5). S. 62-74.* [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74.](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74)

**Nataliia ABLIAZOVA**


Candidate of Economic Sciences,  
President,

Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-2367-9349>  
tatamurova2002@gmail.com


**Nataliia TRUSHKINA**

Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher,  
Professor of the Department of Marketing, Finance, Banking and Insurance,  
Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>  
nata\_tru@ukr.net

**Oksana PROKOPYSHYN**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,  
Lviv National University of Nature Management,  
Lviv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>  
os378@ukr.net



## MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES' MARKETING ACTIVITIES IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

**Abstract.** *Currently, the problems of management of agrarian companies' the marketing activities using digital technologies in the context of intensifying the development of the information environment remain relevant and require further research.*

*In view of this, the purpose of this article is to theoretically generalize and systematize existing scientific approaches to the interpretation of the concepts of "marketing activity" and "management of marketing activity" taking into account the specifics of the functioning of enterprises of the agro-industrial complex in conditions of digitalization.*

*The theoretical and methodological basis of the research is the provisions of the institutional theory, in particular paradigms of evolutionary development; theory of systems, information society, network economy; concepts of sustainable development, strategic, logistics and marketing management, management of relationships with consumers, management of enterprise development. The following general scientific methods were used in the research process: analysis and synthesis, statistical analysis, expert evaluations, marketing analysis, classification and system approach, comparison and structural-logical generalization.*

*The article analyses and summarizes existing conceptual approaches to defining the essence of the terms "sales activity", "marketing activity", "agricultural marketing", "transformation", "marketing-management", "management of marketing activity". It was established that the digital era will contribute to the transformation of the paradigm of marketing management of agricultural enterprises, tools for the formation of marketing strategies, sales policy, digital channels, customer experience, management approaches to supply chains and the creation of appropriate logistics infrastructure and agricultural cluster structure. The content of the concept "transformation of an agricultural enterprise' the marketing activity in the conditions of the digital economy" as a process of changing the essence, types, form, properties and structure of sales networks and marketing systems, the principles of corporate culture, consumer values, the system of views, management functions, the nature of partnership relations between sub business entity, customers and various categories of stakeholders.*

*The author's interpretation of the management of the marketing activities of an agricultural enterprise in the era of digital transformation is provided, which is understood as a continuous integrated process that is carried out through the implementation of management functions (forecasting, planning, organization, accounting, control, analysis and regulation) of customer service, transportation and sale of agricultural products from using digital technologies and information systems.*


**Keywords:** *agricultural enterprise, marketing activity, management of marketing activities, marketing-management, sales networks, logistics infrastructure, agrocluster, agricultural marketing, stakeholder, transformation, Internet-marketing, digital marketing, information systems, digital technologies, efficiency, competitiveness.*




DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-011](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-011)

УДК 006.063:334.7.009.12  
JEL L15, L23, M21, M39


**Марина Іллівна ІВАНОВА**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна  
 <http://orcid.org/0000-0002-1130-0186>  
ma\_riva@ukr.net


**Ольга Вікторівна КАУТ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Український державний університет науки і технологій,  
м. Дніпро, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-4126-4961>  
kaut\_olha@ukr.net

**Олександр Васильович УСАТЕНКО**

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>  
nmu.fman@gmail.com

**Валерій Леонідович ЗАГОРУДЬКО**

доцент кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна  
 <http://orcid.org/0000-0003-4184-0447>  
Valera\_zagorudko@ukr.net

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація.* Метою статті є визначення сучасних засад управління якістю продукції як необхідної складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах кризи на перший план виходить можливість керівництва приймати управлінські рішення спрямовані на усунення браку та впровадження заходів щодо покращення техніко-економічних характеристик продукції за рахунок внутрішніх резервів, використовуючи власні кошти в якості джерела інвестування. При виконанні даного дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи системно-структурного аналізу і синтезу для виокремлення причин появи бракованої продукції; трендового аналізу – для розподілу бракованої продукції ТОВ «ПанаФарб» за місяцями



за видами браку; схематичного зображення – для візуалізації лінії для виробництва та пакування лакофарбових матеріалів. За результатами огляду літератури було виокремлено умови забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Наведено авторське визначення трьох складових конкурентоспроможності: по-перше, наявна якість, що відповідає міжнародним стандартам; по-друге, організація на належному рівні післяпродажного обслуговування; по-третє, мотивація персоналу щодо виготовлення якісної продукції та надання якісних послуг. Апробація теоретичних досліджень зроблено за результатами діяльності ТОВ «ПанаФарб», яке спеціалізується на випуску широкого асортименту лакофарбової продукції. Аналітичне дослідження показало, що у ТОВ «ПанаФарб» існує три причини появи бракованої продукції. Було запропоновано впровадити ряд заходів для повного позбавлення браку: по-перше, вмонтування в лінію виготовлення фарби системи автоматичного дозування сикативу та арОксіму; по-друге, запровадження пакування в гофрований картон. Перспективами подальшого розвитку є визначення мотиваційних механізмів впливу на персонал з метою забезпечення високої якості продукції.

**Ключові слова:** якість продукції, конкурентоспроможність продукції та підприємства, лакофарбові матеріали, брак, внутрішні резерви, фонд нерозподіленого прибутку.

**Постановка проблеми.** Якість продукції та послуг є базисом, на якому ґрунтується конкурентоспроможність як продукції зокрема, так і підприємства взагалі. В умовах кризи, непередбаченого негативного впливу фінансово-політичних факторів на діяльність усіх суб'єктів господарської діяльності, на перший план виходить можливість керівництва приймати управлінські рішення, спрямовані саме на усунення браку та впровадження заходів щодо покращення техніко-економічних характеристик продукції за рахунок внутрішніх резервів, використовуючи засоби і інструменти, які є в розпорядженні підприємства та використовуючи власні кошти в якості джерела інвестування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В.В. Кузьома у [1] доводить, що основоположним фактором конкурентоспроможності підприємства є якість, а конкурентоспроможність продукції або товару слід розглядати як здатність найповніше відповідати всім вимогам ринку та запитам споживачів (покупців) з точки зору визначеного набору конкурентних переваг, порівняно з іншою аналогічною продукцією або товаром, що представлені на ринку. Серед таких характеристик автор виокремлює якість продукції, ціну, гарантійний і післягарантійний сервіс, імідж виробника, рекламу тощо. Якщо якість продукції (товару) збігається або навіть перевищує очікування споживачів, то підприємство забезпечить собі належний рівень конкурентоспроможності та утримання споживачів, уникаючи їх відтоку.

В.О. Шпильова, в свою чергу, зосередила увагу на тому, що однією з головних цілей аналізу конкурентних позицій підприємства є ідентифікація його ключових факторів успіху – розмірів, обсягів продажу, загальних витрат фінансово-господарської діяльності, витрат на рекламу, які визначають можливість та здатність підприємства конкурувати на обраному цільовому сегменті ринку. При цьому можуть

використовуватися як вартісні (собівартість продукції та послуг; розмір інвестицій та інновацій; віддача капіталу), так і якісні показники (якість продукції та послуг; місце розташування підприємства, умови постачання). Якість продукції авторка відносить до продуктової складової конкурентоспроможності підприємства, яка є рівнем відповідності продукції / послуг, які пропонує на ринку підприємство, щодо задоволення потреб та вимог споживачів, рівнем їх якості та конкурентоспроможності, асортименту та номенклатури [2].

Заслуговує на увагу дослідження Л.М. Сатир [3], в якому запропоновано до використання кваліметричний підхід до оцінки якості продукції, що дозволить сформулювати креативні управлінські рішення щодо налагодження усіх бізнес-процесів підприємства. Завдання підвищення ефективності виробництва шляхом оптимізації вектора якості продукції, з використанням підбору значень параметрів векторів контрольованих параметрів технологічного процесу і сировини, за думкою дослідника, може бути вирішене в найкоротші терміни без значних матеріальних витрат за допомогою персонального комп'ютера і пакету прикладних статистичних програм, оскільки якість продукції / послуг є одним з найважливіших показників діяльності підприємства.

Т.О. Кузьміна зосередила свою увагу на якості послуг та стверджує, що удосконалення чинної нормативної бази, розроблення нових стандартів, приведення їх у відповідність до нових суспільних запитів, гармонізація з міжнародними та європейськими нормами є актуальними завданнями, що мають важливе соціально-економічне значення для ефективного обслуговування споживачів. Проектування системи управління якістю обслуговування повинне розбудовуватися з урахуванням умов існування підприємства та відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів [4].

Олійник Є.О., у свою чергу, вважає, що підвищення якості продукції може характеризуватися темпами зростання ефективності виробництва, науково-технічного прогресу та впливом на конкурентоспроможність та інтенсифікацію економіки. Управління якістю при цьому є процесом оптимального поєднання взаємообумовлених категорій якості з метою досягнення найбільш ефективного виробництва, найвищої продуктивності суспільної праці. Управління якістю у сучасних умовах повинне орієнтуватися на характер потреб, їх динаміку та структуру, стимули, зумовлені економічною і технічною конкуренцією, кон'юнктуру ринку. Оптимальне поєднання дій, засобів та методів, що забезпечують як виготовлення продукції, так і розробку нової продукції, здатної задовольняти майбутні запити споживачів і потреби ринку [5].

Могильна Л.М. у своєму дослідженні [6] доводить, що категорія якості продукції є критерієм вибору сировини, а також важливим чинником планування виробництва й оцінювання його результатів, визначення його складності та ефективності, організації праці, створення нових виробів.

Відтак, дослідження значної кількості наукових праць дозволяє сформулювати основні умови забезпечення високого рівня конкурентоспроможності: по-перше, наявна якість, що відповідає міжнародним стандартам; по-друге, організація на належному рівні післяпродажного обслуговування; по-третє, мотивація персоналу щодо виготовлення якісної продукції та надання якісних послуг. Не зважаючи на кількісні дослідження, актуальним залишається питання з'ясування теоретичних аспектів управління якістю



продукції та практичного забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

**Мета роботи** полягає в дослідженні сучасних засад управління якістю продукції як необхідної складової забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи і методологія.** При виконанні даного дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи системно-структурного аналізу і синтезу для виокремлення причин появи бракованої продукції; трендового аналізу – для розподілу бракованої продукції ТОВ «ПанаФарб» за місяцями за видами браку; схематичного зображення – для візуалізації лінії для виробництва та пакування лакофарбових матеріалів.

**Виклад основного матеріалу.** Апробація теоретичних досліджень зробимо за даними ТОВ «ПанаФарб» – сучасного підприємства, яке спеціалізується на випуску широкого асортименту лакофарбової продукції [7] (рис. 1).

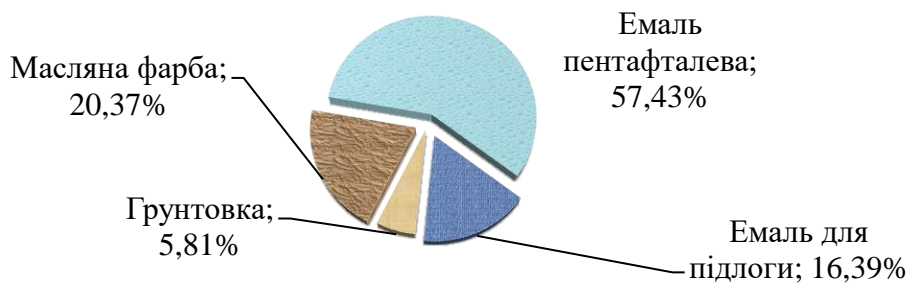


Рис. 1. Структура асортименту ТОВ «ПанаФарб»

Якщо продукція не відповідає вимогам покупців, виробник не зможе її реалізувати, тому ТОВ «ПанаФарб» зацікавлене в налагодженій системі виготовлення продукції і контролю за її якістю. Однак, незважаючи ні на що, ймовірність появи браку в будь-якому виробничому процесі все одно існує.

Заходи, що мають важливе значення для попередження виробничого браку у ТОВ «ПанаФарб» зображені на рис. 2.

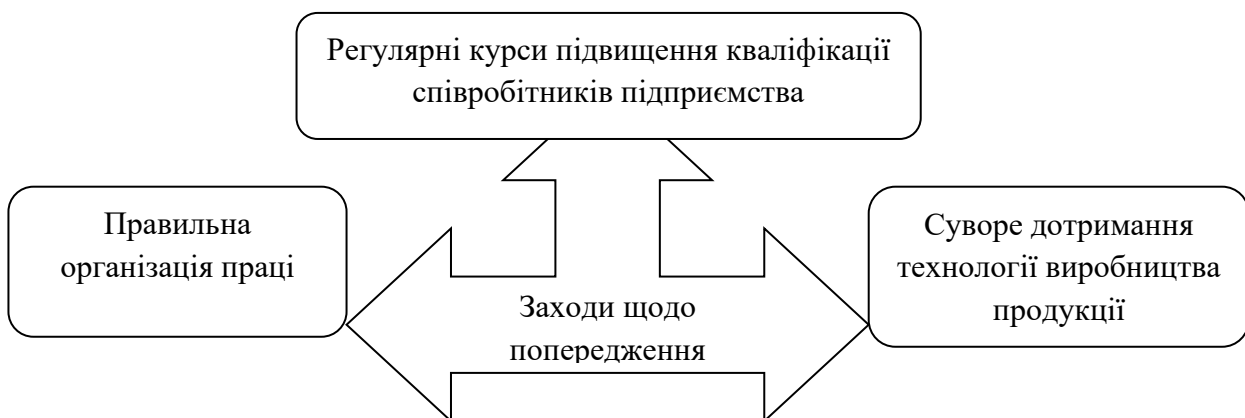


Рис. 2. Заходи, що мають важливе значення для попередження виробничого браку у ТОВ «ПанаФарб»

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ґрунтується на зменшенні відсотку бракованої продукції на підприємстві, тобто лише в тому випадку, якщо на достатньому рівні буде забезпечуватись якість продукції. Тому першим етапом буде проведення аналізу динаміки появи браку у ТОВ «ПанаФарб». З цією метою усі причини появи браку та його обсяги у процентному та кількісному відношеннях зведено в табл.1.

Дослідження довело, що у ТОВ «ПанаФарб» існує три причини появи бракованої продукції: 1) фарба не висихає протягом встановленого терміну – не було додано сикатив; 2) на поверхні фарби з'являється плівка – не було додано арОксім; 3) на банці з фарбою присутні вм'ятини – результат недосконалого пакування та необережності вантажників.

Кількість браку має пряму залежність від обсягу випуску продукції. Найбільший рівень браку – це вм'ятини, присутні на банці з фарбою, які виникають через недосконалу упаковку товару, а також через необережність вантажників. Під цей вид браку підпадає абсолютно вся продукція ТОВ «ПанаФарб». За часом виявлення даний вид браку може бути як внутрішнім (з'ясуватися відразу на підприємстві), так і зовнішнім (з'ясуватися торговими дилерами). Якщо брак виявляється відразу на підприємстві, ТОВ «ПанаФарб» реалізовує браковану продукцію за зниженою ціною, оскільки цей вид браку є остаточним виробничим браком і перепакування продукції є економічно не вигідним процесом.

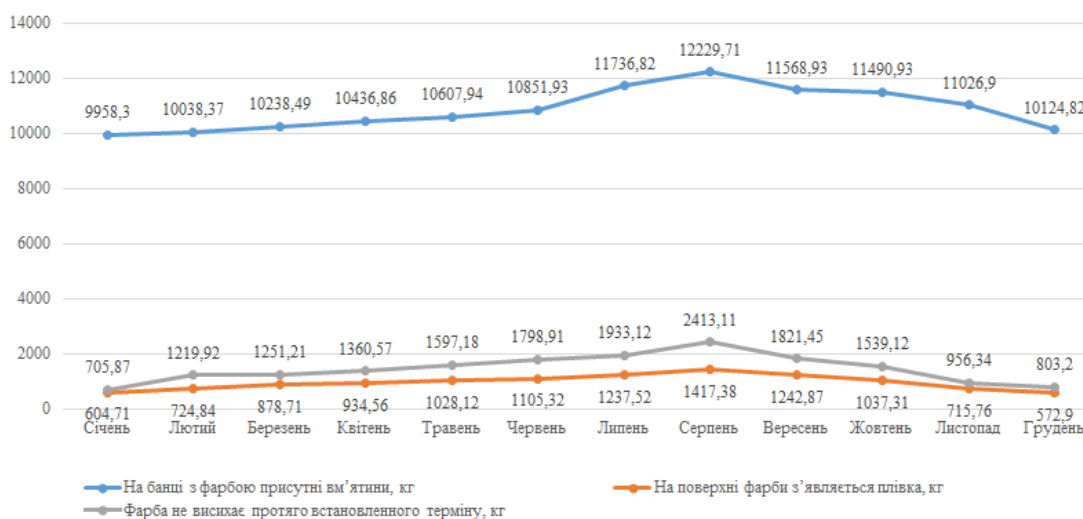
Таблиця 1

**Причини появи браку та динаміка бракованої продукції у ТОВ «ПанаФарб»**

Показники	Види браку			
	Фарба не висихає протягом встановленого терміну – не було додано сикатив	На поверхні фарби з'являється плівка – не було додано арОксім	На банці з фарбою присутні вм'ятини	
2016 р.	Обсяг продукції, т – 50,2			
	Брак, т	Брак, т	Брак, т	Брак, т
	Брак, %	Брак, %	Брак, %	Брак, %
2017 р.	Обсяг продукції, т – 70,0			
	Брак, т	Брак, т	Брак, т	Брак, т
	Брак, %	Брак, %	Брак, %	Брак, %
2018 р.	Обсяг продукції, т – 87,3			
	Брак, т	Брак, т	Брак, т	Брак, т
	Брак, %	Брак, %	Брак, %	Брак, %
2019 р.	Обсяг продукції, т – 93,9			
	Брак, т	Брак, т	Брак, т	Брак, т
	Брак, %	Брак, %	Брак, %	Брак, %
2020 р.	Обсяг продукції, т – 137,9			
	Брак, т	Брак, т	Брак, т	Брак, т
	Брак, %	Брак, %	Брак, %	Брак, %



Щомісячний розподіл бракованої продукції за видами браку протягом року наведено на рис. 3.



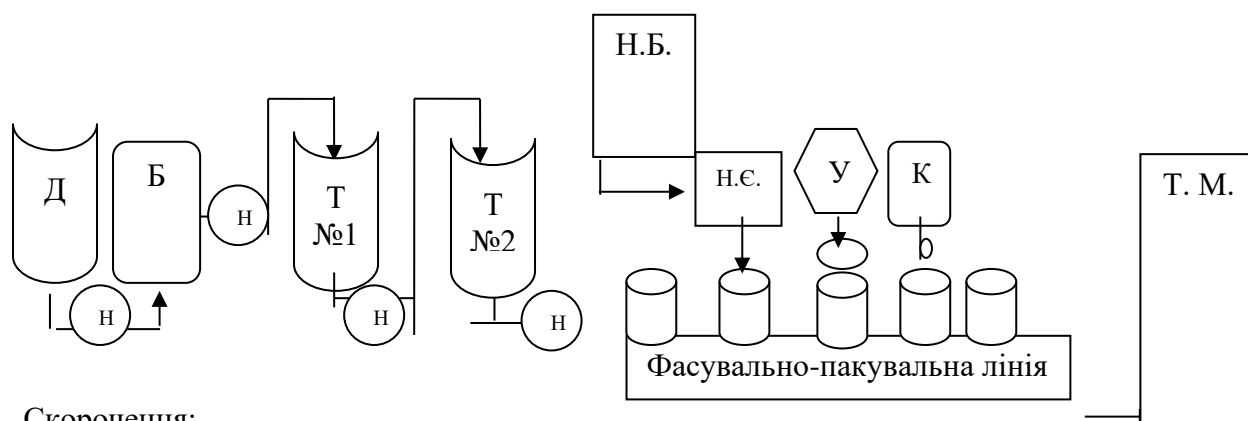
**Рис. 3. Розподіл бракованої продукції ТОВ «ПанаФарб» за місяцями за видами браку протягом 2020 р.**

Якщо ж брак упаковки виявив торговий дилер, він присилає у ТОВ «ПанаФарб» рекламацию і підприємство теж знижує ціну на фарбу. Загальний відсоток знижки ціни реалізації продукції в бракованій банці складає в середньому 19,6%. Виявивши продукцію з браком упаковки, необхідно з'ясувати винуватців виробничого браку та обставини появи браку, його масштаби, коли і ким він виявлений. В даному випадку винуватці – вантажники. Для того, що заохотити вантажників до обережної та старанної роботи необхідно проводити мотивацію персоналу (виплату премій за зменшення відсотку браку).

Другою причиною виникнення браку є недодавання до фарби сикатив, через що вона не висихає протягом встановленого терміну, а третьою – не додавання арОксіму, через що на поверхні фарби з'являється плівка. За часом виявлення ці види браку є внутрішніми, оскільки з'ясовуються після проведення аналізів в лабораторії ТОВ «ПанаФарб». Оскільки дана бракована продукція відноситься до виправного браку (продукція, яку технічно можна і економічно доцільно довести до норм в умовах підприємства-виробника), при виявленні браку банки з фарбою відкриваються, до кожної банки додається сикатив або арОксім (в залежності від причини появи браку), і банка знову закривається. Це призводить до значної втрати робочого часу, і, як наслідок, додаткових грошових витрат. Собівартість продукції зростає в середньому на 16,3%, що веде до зменшення прибутку.

Зупинимося більш детально на такій причині появи браку як недодання сикативу та арОксіму. Оскільки додавання даної сировини в процесі виготовлення фарби у ТОВ «ПанаФарб» здійснюється вручну, є ймовірність недодання сикативу або арОксіму через людський фактор (неуважність, відволікання тощо). На даний момент у ТОВ «ПанаФарб» існує лінія виробництва та пакування ЛФМ, представлена на рис. 4.

Для того, щоб повністю позбавитись даних видів браку необхідно вмонтувати в лінію виготовлення фарби систему автоматичного дозування сикативу та арОксіму з пультом управління системою, при цьому лінія буде автоматично додавати та контролювати додання сикативу та арОксіму (рис. 5). При впровадженні даної системи автоматичного дозування дані види виробничого браку будуть дорівнювати нулю, що помітно знизить кількість витрат та дозволить отримувати прибуток у повному обсязі.



Скорочення:

Д – дисольвер

У – пристрій закриття кришок

Т № 1 – тихоходка № 1

Н – насос НМШ-8

Н.Б. – накопичувальний бак

Т № 2 – тихоходка № 2

Б – бісерний млин

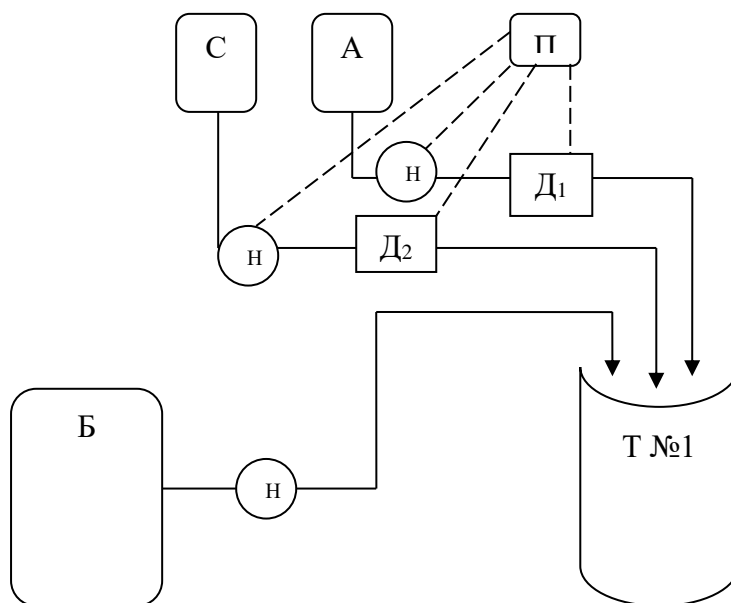
Н.Є. – накопичувальна ємкість

Б – жерстяна банка

Т.М. – термоусадочна машина УРТ-600Р

К – пристрій нанесення крапельної мітки

**Рис. 4. Лінія виробництва та пакування лакофарбових матеріалів у ТОВ «ПанаФарб»**



Скорочення:

С – накопичувальна ємкість з сикативом

А – накопичувальна ємність з арОксімом

Д<sub>1</sub> – дозатор арОксіму

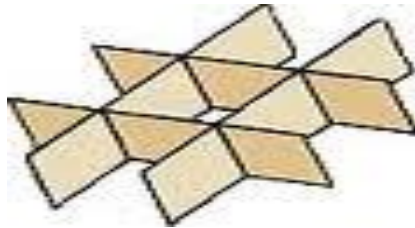
Д<sub>2</sub> – дозатор сикативу

П – пульт управління системою

--- підпорядкованість

**Рис. 5. Запропоноване вдосконалення лінії виробництва ЛФМ у ТОВ «ПанаФарб»**

Щодо другого виду браку – вм'ятини, присутні на банках з фарбою – на даний час у ТОВ «ПанаФарб» банки з фарбою виставляються по 8 штук на картонний піддон і фасуються в термоусадочну плівку за допомогою термоусадочної машини УМТ-600Р. Але під час транспортування банки доторкуються одна до одної і в результаті на деяких з них з'являються вм'ятини. Першим заходом щодо зменшення відсотку даного браку запропоновано пакування банок з фарбою в лотки з гофрованого картону (рис. 6), а вже потім в термоусадочну плівку. Запропонований метод пакування повністю усуне можливість деформації банок з фарбою через доторкання одна до одної, але залишить можливість деформації ззовні через термоусадочну плівку.



**Рис. 6. Лотки з гофрованого картону**

Картон гофрований тришаровий – призначений для виготовлення ящиків та допоміжних пакувальних засобів для пакування продукції та виробів, не здатних сприймати навантаження штабелю. Картон виготовляється тришаровим, що складається із двох плоских та одного гофрованого шару з гофрами «В», «С» або «Е». Ширина гофрованого картону до 2500 мм. Поверхневий шар може бути – бурим, хмаристим, білим – за бажанням замовника. Гофрований картон виготовляється за технічними умовами та ГОСТ 7376-89 [8] (рис. 7).



**Рис. 7. Гофрований картон тришаровий**

Фасувально-пакувальна лінія, яка на даний час існує у ТОВ «ПанаФарб», складається з:

- одношарової ємкості з нержавіючої сталі з рамним перемішувачем, пультом управління і насосом, у вибухозахищеному виконанні;
- насосу самовсмоктуючого для подачі продукту на дозування у вибухозахищеному виконанні;
- пристрою вагового дозування в банки 0,9 л, 2,5 л, 2,8 л напівавтоматичного типу, включаючи контролер, частотний регулятор та електрогідроклапан для відсікання продукту. Точність дозування до 1%;

- системи промивання контуру, у вибухозахищеному виконанні;
- приймального транспортера від ділянки дозування до ділянки закриття кришкою у вибухозахищеному виконанні;
- напіваавтоматичного пристрою закриття банок кришками, з нанесенням крапельної мітки, у вибухозахищеному виконанні;
- приймального транспортер від запаювання і накриття кришкою до ділянки пакування у термоусадочну плівку;
- термоусадочної машини УМТ-600Р.

Для запровадження пакування в гофрований картон необхідно замінити термоусадочну машину УМТ-600Р на УМТ-600А, яка підтримує функцію пакування в гофрокартонні лотки.

За даними таблиці 1 можемо сказати, що рівень браку від вм'ятин на банках з фарбою складає 13,5%. За оцінками експертів, в результаті впровадження нового виду пакування кількість браку від вм'ятин на банках можливо зменшити з 13,5% до 1,5%. Але це збільшить собівартість продукції, оскільки додатково потрібно буде придбати гофрокартонні лотки.

Впровадження всіх вищевказаних заходів потребує додаткових інвестицій. Інвестиційні заходи ТОВ «ПанаФарб» щодо усунення браку через недодання сикативу або арОкмісу та зменшення відсотку браку через вм'ятини на банках з фарбою представлені у табл. 2.

Необхідно зазначити, що кожного року ТОВ «ПанаФарб» відраховує 15% власного капіталу до фонду нерозподіленого прибутку (далі – ФНП). Тому всі витрати, представлені в табл. 2, повністю покриваються за рахунок ФНП.

Після проведення всіх вищезазначених заходів можна зробити висновок, що перші дві причини появи браку у ТОВ «ПанаФарб» – не висихання фарби через недодання сикативу та появи плівки на фарбі через недодання арОкмісу – повністю усунуті. Третю причину браку – вм'ятини на упаковці – знижено з 13,5% до 1,5%. Оскільки механічне псування, це такий вид браку, який неможливо усунути повністю, пропонується ввести допоміжним заходом матеріальне стимулювання вантажників за те, щоб даний брак не підіймався вище 1,5%.

Таблиця 2

**Інвестиційні заходи щодо усунення або зменшення відсотку браку у ТОВ «ПанаФарб»**

Назва заходу	Витрати, тис. грн.	Річний економічний ефект, тис. грн.	Строк окупності, міс.	Покриття витрат за рахунок
Монтаж в лінію виготовлення фарби системи автоматичного дозування				
Придбання системи автоматичного дозування у складі: - дозатор автоматичний (2 шт.); - пульт управління системою	21,700 9,300	–	–	ФНП
Монтаж системи автоматичного дозування в лінію виробництва фарби	6,100	–	–	ФНП
Наладка системи автоматичного дозування	4,200	–	–	ФНП



Всього по монтажу системи автоматичного дозування	41,300	56,07	8,8	ФНП
Запровадження пакування в гофрований картон				
Придбання апарату для упаковки в гофрокартонні лотки УМТ-600А	53,400	–	–	ФНП
Монтаж УМТ-600А в фасувально-пакувальну лінію	4,800	–	–	ФНП
Наладка УМТ-600А	2,600	–	–	ФНП
Всього по запровадженню системи пакування в гофрований картон	60,800	42,22		ФНП
Всього витрат	102,10	98,29	12,5	ФНП
Примітка: ФНП – фонд нерозподіленого прибутку				

Запропоновані заходу можуть бути профінансовані за рахунок власних коштів, що значно підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку лакофарбової продукції.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Дослідження наукової літератури дозволили сформулювати основні умови забезпечення високого рівня конкурентоспроможності: 1) наявна якість, що відповідає міжнародним стандартам; 2) організація на належному рівні післяпродажного обслуговування; 3) мотивація персоналу щодо виготовлення якісної продукції та надання якісних послуг. Апробацію теоретичних досліджень було виконано за даними ТОВ «ПанаФарб», яке спеціалізується на випуску широкого асортименту лакофарбової продукції. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ґрунтується на зменшенні відсотку бракованої продукції на підприємстві. Дослідження довело, що у ТОВ «ПанаФарб» існує три причини появи бракованої продукції: 1) фарба не висихає протягом встановленого терміну через не додавання сикативу; 2) на поверхні фарби з'являється плівка через не додавання арОксіму; 3) на банці з фарбою присутні вм'ятини через недосконале пакування та необережність вантажників. Нами запропоновано впровадити ряд заходів для повного позбавлення браку: по-перше, вмонтування в лінію виготовлення фарби системи автоматичного дозування сикативу та арОксіму; по-друге, запровадження пакування в гофрований картон. Запропоновані заходу можуть бути профінансовані за рахунок власних коштів, що значно підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку лакофарбової продукції. Перспективами подальшого розвитку є визначення мотиваційних механізмів впливу на персонал з метою забезпечення високої якості продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 252-258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258>.
2. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Ященко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 23-30.
3. Сатир Л.М., Задорожна Р.П., Непочатенко А.В., Кепко О.І. Аналітичний кваліметричний підхід до оцінки якості продукції як інструмент прийняття ефективних стратегічних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 18-24.



<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.17.18>

4. Кузьміна Т.О., Березовський Ю.В., Стрелюк Л.О. Удосконалення системи управління якістю послуг підприємств. *Товарознавчий вісник*. 2019. Випуск 12. С. 316-326.

5. Олійник Є.О., Олійник А.С., Пилипченко О.Г., Пугін О.С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79-86.  
<https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79>


6. Могильна Л.М. Управління якістю продукції на молокопереробному підприємстві при виході на зовнішні ринки. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 8. С. 109-113.

7. Офіційний сайт ТОВ «ПанаФарб». URL: <http://116.202.22.12/index.php?lang=uk>

8. ГОСТ 7376-89 (Картон гофрований). URL: <http://karton.zp.ua/docs/gost/11-gost1>


### **Maryna IVANOVA**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management,  
Dnipro University of Technology,  
Dnipro, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0002-1130-0186>  
ma\_riva@ukr.net


### **Olha KAUT**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Ukrainian State University of Science and Technologies,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-4126-4961>  
kaut\_olha@ukr.net


### **Oleksandr USATENKO**

PhD in Techniques, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Dnipro University of Technology,  
Dnipro, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-7871-8368>  
nmu.fman@gmail.com

### **Valeriy ZAGORUDKO**

Associate Professor of the Department of Management,  
Dnipro University of Technology,  
Dnipro, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0003-4184-0447>  
Valera\_zagorudko@ukr.net





---


## PRODUCT QUALITY MANAGEMENT AS A NECESSARY COMPONENT OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE


**Abstract.** *The purpose of the article is to define the modern fundamentals of product quality management as a necessary component of ensuring the competitiveness of the enterprise. In the conditions of crisis the unexpected negative impact of financial and political factors on the activities of all business entities the ability of management to make managerial decisions aimed at the eliminating defects and implementing measures to improve the technical and economic characteristics of products at the expense of internal reserves using its own funds as a source of investment comes to the fore. In carrying out this study, general scientific and special methods of system-structural analysis and synthesis were used to identify the reasons of the appearance of defective products; trend analysis – for the distribution of defective products of LLC PanaFarb by month by type of defect; schematic representation – for visualization of the line for the production and packaging of paint and varnish materials. According to the results of the literature review the conditions for ensuring a high level of competitiveness were highlighted. The author's definition of three components of competitiveness is given: firstly, the available quality that meets international standards; secondly, the organization of after-sales service at the proper level; thirdly, the motivation of staff to manufacture quality products and provide quality services. The approbation of theoretical studies was made based on the results of the activities of LLC PanaFarb which specializes in the production of the wide range of paint and varnish products. Analytical research has shown that LLC PanaFarb has three reasons for the appearance of defective products: 1) the paint does not dry out within the prescribed period – a desiccant was not added; 2) the film appears on the surface of the paint – an aroxim was not added; 3) there are dents on the paint jar – the result of imperfect packaging and carelessness of the movers. It was proposed to introduce a number of measures to completely eliminate the disadvantage: firstly, the integration of automatic dosing systems for the desiccant and aroxim into the paint production line; secondly, the introduction of packaging in corrugated cardboard. The prospects for further development are to identify motivational mechanisms for influencing personnel in order to ensure high quality products.*

**Keywords:** *product quality, competitiveness of products and enterprises, paint and varnish materials, defects, internal reserves, retained earnings fund.*



УДК 658:339.138  
JEL M31

**Сергій Олегович САВЧЕНКО**  
доктор економічних наук, професор,  
перший проректор,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-3081-2387>  
sso56@ukr.net

**Ніна Миколаївна СВЕТЛОВА**  
магістр,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0002-6600-4894>  
gurba58@ukr.net

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У світі маркетингова інформація має величезну цінність, і ця цінність постійно зростає. Стаття присвячена дослідженню маркетингового потенціалу торгівельного підприємства. Систематизовано підходи до цієї категорії. Процедура оцінки маркетингового потенціалу проведена за діагностичним підходом за такими етапами: визначення ієрархічної структури всіх складових маркетингової діяльності підприємства; експертна оцінка всіх складових комплексної системи маркетингового потенціалу; розрахунок загальних зважених оцінок по кожному застосовуваному інструменту маркетингу і в цілому використуваному маркетинговому ресурсу та підведення підсумків. Зокрема, обґрунтовуються модель та методика формування інтегрального показника та описуються процедури розвитку маркетингового потенціалу з урахуванням рівня показника.*

***Ключові слова.** Маркетинговий потенціал, маркетингові ресурси, оцінка, діагностичний підхід, ефективність, маркетингова діяльність.*

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання вітчизняні торгівельні підприємства потребують дієвих інструментів задля досягнення конкурентних переваг. Знання складових маркетингового потенціалу, їх оцінка та виявлення пріоритетних напрямів розвитку дозволять повніше оцінити застосування фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, що є у підприємства, ефективно використовувати наявний капітал, застосовувати новітній маркетинговий інструментарій. Як частина економічного потенціалу підприємства, маркетинговий потенціал дозволяє оцінити необхідні ресурси



та активи, що становлять максимально можливий обсяг реалізації товарної продукції при даному рівні забезпеченості ресурсами. Саме ефективність маркетингового потенціалу багато в чому спричиняє комерційний успіх компанії на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробки в царині маркетингової діяльності та дослідження її потенціалу містяться у численних наукових публікаціях вчених. Серед яких варто відмітити Андрєєва Н. М. [1], Артеменко С. В. [4], Атюшкіна В. В. [2], Божко В. М. [3], Гросул В. А. [4; 5], Зіньковська Д. В. [1], Іваненко В. О. [6], Кобелев В. М. [7], Педько І. А. [2], Поліщук І. І. та ін.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Привертає увагу той факт, що в економічній літературі недостатньо уваги приділяється змісту, складовим та ефективному застосуванню різноманітних методів і методик здійснення оцінки маркетингового потенціалу. Проте враховуючи динамічні зміни в зовнішньому середовищі, специфіку функціонування торговельних підприємств, увага до проблематики оцінки маркетингового потенціалу торговельних підприємств в умовах ринкової економіки потребує постійних наукових розробок у цій сфері.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є оцінка ефективності маркетингового потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу й отримання наукових результатів.**

Для більш детального виявлення всіх слабких сторін в організації маркетингової діяльності в ТОВ «Джаст-Трейд» і, зокрема, ступеня використання можливостей сучасного маркетингового інструментарію, запропоновано впровадити на підприємстві процедуру систематичної оцінки (наприклад, 1 раз у квартал або 1 раз у півріччі) використовуваного маркетингового потенціалу у кількісному вираженні, що дозволить:

- 1) виявити приховані резерви в маркетинговій діяльності ТОВ «Джаст-Трейд»;
- 2) підвищити віддачу від більш обґрунтованого використання всіх інструментів і підсистем маркетингу.

Процедура оцінки маркетингового потенціалу проведена за діагностичним підходом має наступні етапи:

- 1) Визначення ієрархічної структури всіх складових маркетингової діяльності підприємства. Для цього виділено кілька рівнів, на кожному з яких по мірі деталізації аналізованого ресурсу формують все більшу суму коштів і інструментів маркетингу. Потенціал маркетингу як оцінюваний показник є інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного забезпечення підприємства і обчислюється сумою методичних (потенціал маркетингового інструментарію), людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність.

Потенціал маркетингового інструментарію характеризує здатність маркетингової системи застосовувати новітні технології та методи управління маркетингом.

Маркетинговий потенціал персоналу відображає здатність маркетингової системи ефективно використовувати людський капітал.

Потенціал фінансово-матеріальних ресурсів маркетингу відображає здатність маркетингової системи раціонально витрачати кошти відділу і ефективно використовувати матеріально-технічні ресурси.

Потенціал інформаційних ресурсів маркетингу відображає здатність маркетингової системи накопичувати і використовувати дані про стан зовнішнього і внутрішнього середовища маркетингу підприємства.

Функціональна залежність потенціалу маркетингу ( $\Pi$ ) виражається співвідношенням:

$$\Pi = f_1(\Pi_I, \Pi_{II}, \Pi_{III}, \Pi_{IV}), \quad (1)$$

де  $\Pi_I$  – потенціал маркетингового інструментарію (методичний);

$\Pi_{II}$  – потенціал маркетингового персоналу (людських ресурсів);

$\Pi_{III}$  – потенціал маркетингових фінансово-матеріальних ресурсів;

$\Pi_{IV}$  – потенціал маркетингових інформаційних ресурсів підприємства.

Співвідношення (1) визначає перший, більший рівень представлення маркетингового потенціалу. Умовно його можна назвати ресурсним рівнем потенціалу. Другий рівень, більш детальний, показаний різними аспектами відзначених ресурсів першого рівня. Для подальшої більш докладної оцінки, розбиваємо кожен із виділених інструментів маркетингу на його складові (використовувані методи, засоби, напрямки діяльності тощо). Побудована структура маркетингового потенціалу ТОВ «Джаст-Трейд» із рівнями оцінки представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Рівні оцінки маркетингового потенціалу ТОВ «Джаст-Трейд»

Рівні оцінки маркетингового потенціалу			
	1 рівень	2 рівень	3 рівень
Маркетинговий потенціал	1) Маркетинговий інструментарій	Аналітичний	Потенціал маркетингових досліджень
			Потенціал маркетингової інформаційної системи
		Виробничий	Потенціал товарної політики
			Потенціал цінової політики
			Потенціал збутової політики
		Комунікативний	Потенціал рекламної діяльності
			Потенціал заходів зі стимулювання збуту
	Потенціал особистих продажів		
	Потенціал формування думки		
	2) Персонал	Кваліфікація	Відсутній персонал зі спеціальною освітою
		Досвід	
		Управлінська структура	
	3) Фінансово-матеріальні ресурси	Матеріальні	Забезпечено власними матеріальними ресурсами
		Фінансові	Забезпечено власними фінансовими ресурсами
4) Інформаційні ресурси	Системне забезпечення	Необхідно придбати	
	Робота з базами даних	Необхідний персонал зі спеціальною освітою	



2) Експертна оцінка всіх складових комплексної системи маркетингового потенціалу ТОВ «Джаст-Трейд» в процентах, вважаючи, що найбільш ефективне використання кожного елемента становить 100%, в т.ч. з урахуванням коефіцієнтів значущості кожного з них. При проведенні оцінки ТОВ «Джаст-Трейд» експертом виступив комерційний директор та менеджери відділу оптового продажу. Форма опитувальника представлена в табл. 2.

За діагностичним підходом до оцінки маркетингового потенціалу визначається достатність рівня маркетингової системи, який оцінюється суб'єктивними методами, такими як опитування думок керівників і фахівців; методи спостережень за управлінськими процесами; діагностичні інтерв'ювання співробітників; анкетування тощо.

3) Розрахунок загальних зважених оцінок по кожному застосовуваному інструменту маркетингу і в цілому використовуваному маркетинговому ресурсу. Зважені оцінки та інтегральні оцінки маркетингового потенціалу ТОВ «Джаст-Трейд» представлені в таблицях 3 і 4.

Таблиця 2

**Бальна оцінка потенціалу маркетингового інструментарію ТОВ «Джаст-Трейд»**

Маркетинговий інструментарій	Елементи маркетингового інструментарію	Оціночний бал
Товарна політика	Організація торговельної діяльності	
	Інноваційна політика (розробка нових товарів або модернізація існуючих)	
	Управління життєвим циклом товару	
	Сервісна політика	
Цінова політика	Встановлення ціни на товари	
Збутова політика	Організація системи руху товару	
Комунікаційна політика	Рекламна діяльність	
	Зв'язки з громадськістю	
	Особисті контакти та продажі	
	Виставкова діяльність	
Маркетингові дослідження	Маркетингова інформаційна система	
	Сегментування ринку	

У табл. 3 показані зважені оцінки за всіма інструментами маркетингу, відповідно до яких, на думку фахівців підприємства, відзначено найнижче використання потенціалу таких інструментів, як: маркетингові дослідження (53%), маркетингова інформаційна система (52%), збутова політика (53,3%), товарна політика (49,9%), цінова політика (49,5%) і формування громадської думки – тільки 30%.

Таблиця 3

**Оцінка рівня використання потенціалу маркетингового інструментарію  
ТОВ «Джаст-Трейд»**

Оцінюваний маркетинговий ресурс	Оцінка використання інструменту, %	Значимість інструменту маркетингу	Зважена оцінка, % (гр.2 x гр.3)
Маркетингові інструменти, в т.ч.:		1	51,3
Маркетингові дослідження	53	0,12	6,4
Маркетингова інформаційна система	52	0,12	6,2
Товарна політика	49,9	0,13	6,5
Цінова політика	49,5	0,12	5,9
Збутова політика	53,3	0,12	6,4
Рекламна діяльність	54	0,08	4,3
Заходи зі стимулювання збуту	58	0,12	7,0
Особисті продажі	54	0,12	6,5
Формування громадської думки	30	0,07	2,1

Відповідно до даних експертної оцінки резерви в підвищенні потенціалу мають усі оцінювані елементи, але найбільш низьку ефективність на поточний момент мають наступні складові маркетингової діяльності:

1) в маркетингових дослідженнях – на підприємстві не проводиться сегментація ринку;

2) потенціал цінової політики має також резерви до зростання за рахунок використання різних цінових стратегій відповідно до дій конкурентів: диференційоване ціноутворення, гнучка система знижок тощо;

3) у збутовій політиці не повністю застосовується потенціал взаємодії із потенційними споживачами в Інтернет мережі.

4) Підведення підсумків. За результатами проведеної оцінки, згідно з даними табл. 3, видно, що ТОВ «Джаст-Трейд» використовує потенціал маркетингу тільки на 53,9%. Це вказує на те, що є істотні резерви в збільшенні результативності маркетингової діяльності по відношенню до всіх використовуваних на підприємстві ресурсів маркетингу. Відповідно до результатів оцінки, в найменшій мірі на даний момент використовуються можливості маркетингового інструментарію - інтегральна оцінка – 51,3% і людського потенціалу – 53,5%. У зв'язку з цим, першочергове значення необхідно приділити оптимізації використання даних ресурсів.

3 маркетингових інструментів найбільш високу зважену оцінку мають заходи щодо стимулювання збуту – 7,0.

Для збільшення маркетингового персоналу необхідна оптимізація в цілому процесу управління маркетингом.

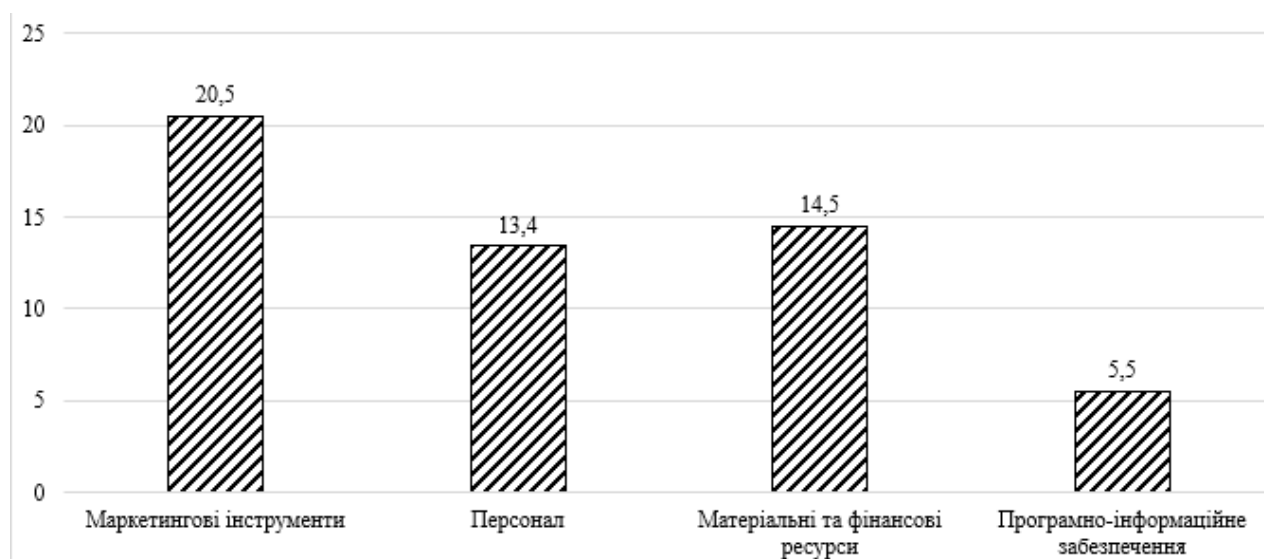


Таблиця 4

**Оцінка використання маркетингових ресурсів та інтегральна оцінка  
маркетингового потенціалу ТОВ «Джаст-Трейд»**

Оцінюваний маркетинговий ресурс	Оцінка використання інструменту, %	Значимість інструменту маркетингу	Зважена оцінка, % (гр.2 x гр.3)
Маркетингові інструменти	51,3	0,4	20,5
Персонал	53,5	0,25	13,4
Матеріальні та фінансові ресурси	58	0,25	14,5
Програмно-інформаційне забезпечення	55	0,1	5,5
Оцінка використовуваного потенціалу		1	53,9

Зважена оцінка використання маркетингових ресурсів ТОВ «Джаст-Трейд» узагальнена на рис. 1.



**Рис. 1. Зважена оцінка використання маркетингових ресурсів  
ТОВ «Джаст-Трейд»**

Для оптимізації процесу управління маркетингом в ТОВ «Джаст-Трейд» необхідно провести ряд заходів:

- 1) побудова організаційної структури управління маркетингом;
- 2) підбір маркетологів достатньої кваліфікації;
- 3) створення умов для ефективної роботи співробітників відділу маркетингу (організація робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки, організація ефективної взаємодії з іншими службами підприємства). Від потенціалу маркетингового персоналу безпосередньо залежить збільшення потенціалу маркетингового інструментарію, оскільки тільки досвідчені фахівці зможуть забезпечити їх практичне застосування з найбільшою ефективністю.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.** Оцінку ефективності маркетингового потенціалу підприємства проведено за діагностичним підходом методом експертних оцінок. Експертами виступили комерційний директор та менеджери відділу оптового продажу ТОВ «Джаст-Трейд». На підставі отриманих даних з розробленого опитувальника виявлено найнижче використання потенціалу таких інструментів маркетингу, як: маркетингові дослідження (53%), маркетингова інформаційна система (52%), збутова політика (53,3%), товарна політика (49,9%), цінова політика (49,5%) і формування громадської думки – тільки 30%. Даний аналіз дозволяє визначити напрямки для вдосконалення, з метою більш повного і обґрунтованого використання інструментів маркетингу, а також отримання економічного ефекту.


#### Список використаних джерел:

1. Андрєєва Н.М., Зіньковська Д.В. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 55-64.
2. Атюшкіна В.В., Педько І.А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 3. С. 85-103.
3. Божко В.М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1892>
4. Гросул В.А., Артеменко С.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємств роздрібною торгівлі: монографія. Харків: Іванченко І.С. 2017. 249 с.
5. Гросул В.А., Бубенець І.Г., Чатченко О.Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 347-352.
6. Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1 (87). С. 72-82.
7. Кобелев В.М., Василюк К.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 19 (1295). С. 98-103.
8. Поліщук І.І. Етапізація управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3 (70). С. 189-193.

**Serhii SAVCHENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
First Vice-rector,

Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-3081-2387>  
sso56@ukr.net






**Nina SVETLOVA**

Master,

Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-6600-4894>  
gurba58@ukr.net


## **ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE MARKETING POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** *The purpose of the article is to assess the effectiveness of the enterprise's marketing potential. The research is based on a dialectical approach to the study of phenomena and patterns of development of marketing potential at enterprises, a systematic approach based on which marketing potential is considered as an integral part of the overall potential of the enterprise. The commercial director and managers of the wholesale department of Just-Trade LLC acted as experts. Based on the data obtained from the developed questionnaire, the lowest use of the potential of such marketing tools as: marketing research (53%), marketing information system (52%), sales policy (53.3%), product policy (49.9%) was revealed. price policy (49.5%) and formation of public opinion – only 30%. To optimize the marketing management process at Just-Trade LLC, a number of measures must be taken: 1) building an organizational structure of marketing management; 2) selection of marketers with sufficient qualifications; 3) creation of conditions for effective work of employees of the marketing department (organization of workplaces, provision of necessary information, office equipment, organization of effective interaction with other services of the enterprise). The increase in the potential of marketing tools directly depends on the potential of the marketing staff, since only experienced specialists will be able to ensure their practical application with the greatest efficiency. This analysis makes it possible to determine directions for improvement, with the aim of more complete and reasonable use of marketing tools, as well as obtaining an economic effect. The practical significance of the article lies in the fact that, based on the results of the study of the marketing potential, the company was offered recommendations for increasing the potential of marketing research, increasing the potential of marketing personnel, in particular, optimizing the marketing service.*

**Keywords:** *marketing potential, marketing resources, assessment, diagnostic approach, effectiveness, marketing activity.*

## **ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ, АУДИТ, КОНТРОЛІНГ І СТРАХУВАННЯ**

DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-013](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-013)УДК 657.6  
JEL L 32, L 51, M 40

**Юлія Анатоліївна БОНДАР**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,  
Льотна академія Національного авіаційного університету,  
м. Кропивницький, Україна  
 <http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>  
cooperjulia@ukr.net

### **ВИКОРИСТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти та проблемні питання використання внутрішнього аудиту на підприємствах державного сектору економіки. Визначено зміст та завдання внутрішнього аудиту, адже від якісної інформації в умовах розвитку ринкової економіки залежать рішення господарського та виробничого характеру, які визначають долю не тільки підприємства та окремих людей, але найчастіше цілих галузей господарства. Визначено, що діяльність внутрішнього аудиту є однією із найбільш регламентованих у сфері державного управління України та регламентується нормативно-правовими актами, офіційними документами, положеннями та стандартами, які унормовують питання використання внутрішнього аудиту в діяльності підприємств державного сектору. Виділено основні види функціонування внутрішнього аудиту на підприємствах, такі, як послуги з аудиту та консультаційні послуги, а також основні етапи здійснення внутрішнього аудиту відповідно до стандартів внутрішнього аудиту, що закріплені Інститутом Внутрішніх Аудиторів України. Досліджено систему внутрішнього аудиту згідно Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів та тенденції його розвитку в інших країнах, про що відображено в законодавстві, а уряди більшості країн продовжують процес формування та моделювання функції внутрішнього аудиту, виходячи із своїх конкретних умов в країні, та з дотриманням певних національних правил, які розробляються відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики. Слід зазначити, що застосування внутрішнього аудиту на основі міжнародних стандартів, при системному використанні надасть можливість чітко контролювати всі процеси всередині підприємства: набір персоналу, його посадові інструкції, делегування повноважень, структурне переміщення по кар'єрних сходах, рівень виконання ним своїх повноважень, рівень задоволеності усіх зацікавлених сторін та ін., і, як результат, адекватне реагування керівництва на достовірну інформацію.*



**Ключові слова:** внутрішній аудит, міжнародні стандарти, національні стандарти, підприємства державного сектору, послуги аудиту, консультаційні послуги.

**Постановка проблеми.** Сьогодні майже в кожній країні світу з ринковою економікою існує суспільний інститут аудиту зі своєю організаційно-правовою інфраструктурою. Потреба в аудиторських послугах виникла у зв'язку з поділом інтересів тих осіб, які безпосередньо беруть участь в управлінні підприємством, а також інвестують в його діяльність та діяльність держави як споживачів інформації про результати діяльності підприємства. Основним завданням аудиту є перевірка та надання незалежного висновку про вірогідність економічної інформації для користувачів.

При цьому виділяється аудит: як зовнішній, так і внутрішній. Зовнішній аудит проводиться за договором з аудитором та підприємством про виконання незалежної експертизи фінансово-господарської діяльності, розробці рекомендацій фінансової стратегії та підвищенню ефективності господарювання, оцінки платоспроможності та резервів, розроблення рекомендацій по удосконаленню роботи підприємств. Зовнішній аудит може бути як добровільним (по бажанню підприємства або клієнта) так і обов'язковим (в відповідності з законодавчими актами). Метою зовнішнього аудиту являється підтвердження правильності звітності та обліку.

Особливо актуальним є організація внутрішнього аудиту, яка представляє собою аудит всередині підприємства, організації, установи. Останній направлений на перевірку інформації за формуванням затрат по місцях їх виникнення з виявлення конкретних причин відхилення від нормативної інформації, викорінення екстенсивних та інтенсивних факторів, недоліків і резервів господарсько-фінансової діяльності в первинних виробничих підрозділах та забезпечення необхідної інформації всіх управлінських служб для прийняття ними відповідних заходів з метою поліпшення роботи підприємств. За масштабом роботи внутрішній аудит поділяється на загальний, якому підлягає перевірка по всіх питаннях в цілому, та на локальний, по окремих напрямках діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти та проблемні питання запровадження внутрішнього аудиту в Україні розглядали у своїх працях вітчизняні науковці: Т. Каменська, О. Петрик та інші. Так, Т. Каменською проведено комплексне дослідження методологічних та організаційних проблем розвитку внутрішнього аудиту в умовах глобалізації та інтеграції України у світове економічне співтовариство [1]. Теоретико-методологічні та організаційні засади аудиту на основі Міжнародних стандартів аудиту та пріоритетні напрями його розвитку в Україні були висвітлені в науковому дослідженні О. Петрик [2].

Практичні аспекти реформування системи державного внутрішнього фінансового контролю загалом та внутрішнього аудиту зокрема висвітлювалися в працях вітчизняних фахівців-практиків, а саме, Ю. Футоранської [3], О. Чечуліної [4] та інших, у зв'язку із активним періодом запровадження європейського досвіду у систему державного фінансового контролю України. В економічних науках дослідженню природи внутрішнього аудиту, аналізу запропонованих вченими визначень терміна «внутрішній аудит» та порівнянню внутрішнього та зовнішнього аудиту за основними ознаками присвячено працю Н. Спіциної та С. Кравцової [5].

Незважаючи на широке коло досліджень науковців та практиків з питань внутрішнього аудиту, розвиток і особливості запровадження та функціонування

внутрішнього аудиту в органах державної влади на цей час хочеться звернути увагу саме на інтеграцію системи внутрішнього аудиту до міжнародних стандартів.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є інтеграція системи внутрішнього аудиту до міжнародних стандартів на підприємствах державного сектору.

Відповідно до зазначеної мети дослідження поставлено такі **завдання**:

- охарактеризувати функціонування внутрішнього аудиту відповідно до міжнародних стандартів внутрішнього аудиту;

- визначати сутність та значення внутрішнього аудиту для підприємств державного сектору економіки.

**Методи і методологія.** Для вирішення поставленої мети та завдань використовувались такі методи наукових досліджень: аналіз та синтез – для огляду сутності внутрішнього аудиту за допомогою наукової літератури, законодавчої бази та сформувані на цій основі власне бачення; системний метод – для дослідження внутрішнього аудиту як сукупності окремих елементів; регресійний аналіз – для виокремлення закономірностей становлення та розвитку внутрішнього аудиту; графічний – для наочного зображення та схематичного представлення як теоретичного, так і методичного матеріалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Внутрішній аудит (ВА), являється особливою формою контролю на підприємствах. Він дозволяє провести незалежну експертну оцінку управлінських функцій. Проведення внутрішнього аудиту відбувається як в державному та і в приватному секторі економіки. Задача внутрішнього аудиту – допомогти відповідним працівникам виконувати свої обов'язки настільки кваліфіковано та ефективно, настільки це можливо. Адже від якісної інформації в умовах розвитку ринкової економіки залежать рішення господарського та виробничого характеру, які визначають долю не тільки підприємства та окремих людей, але найчастіше цілих галузей господарства. Ніхто в діловому світі не приймає всерйоз підприємців, чий звітні дані не підтверджені аудиторськими висновком.

Так, під внутрішнім аудитом можна розуміти незалежну діяльність в організації з перевірки та оцінки її роботи в інтересах керівництва (рис. 1) [6].

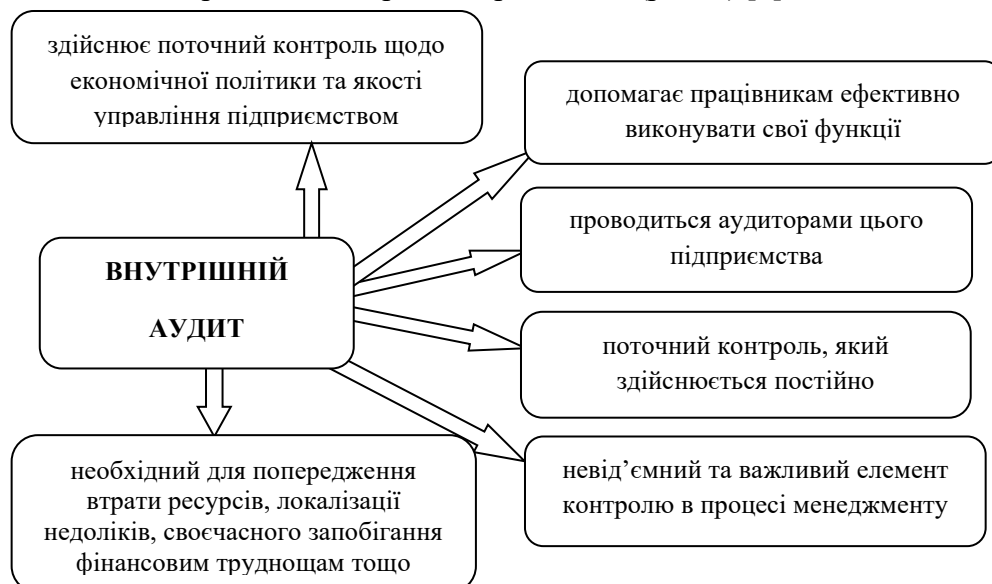


Рис. 1. Зміст та значення внутрішнього аудиту



Керівникам підприємств державного сектору при впровадженні внутрішнього аудиту слід знати, що діяльність з ВА є однією із найбільш регламентованих у сфері державного управління України у порівнянні з іншими функціями. До нормативно-правових актів України та інших офіційних документів, положення яких унормовують питання використання ВА у діяльності підприємств державного сектору відносяться (табл. 1):

Таблиця 1

### Організація ВА відповідно до законодавства України

Законодавчий документ	Зміст
Конституція України	відповідно до частини другої статті 19 органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачений Конституцією та законами України [7]
Бюджетний кодекс України – статтею 26:	1) встановлено обов'язковість організації ВА розпорядниками бюджетних коштів в особі їх керівників та забезпечення ними його здійснення у своїх установах і на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління таких розпорядників бюджетних коштів; 2) визначено, що ВА – це діяльність підрозділу ВА в бюджетній установі, спрямована на: удосконалення системи управління; запобігання фактам незаконного, неефективного та не результативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності бюджетної установи та підвідомчих їй бюджетних установ; поліпшення внутрішнього контролю; 3) передбачено утворення самостійного структурного підрозділу для внутрішнього аудиту, що є підпорядкованим і підзвітним безпосередньо керівнику [8]
Постанова КМУ від 28.09.2011 № 1001	затверджено Порядок здійснення ВА та утворення підрозділів ВА, який визначає механізм утворення структурних підрозділів ВА, питання їх діяльності та базові засади функціонування підрозділів ВА [7]
Наказ МФУ від 04.10.2011 № 1247	затверджено Стандарти ВА з метою визначення єдиних підходів до провадження діяльності з ВА [9]
Наказ МФУ від 27.03.2014 № 347	затверджено форми звітності № 1-ДВА «Звіт (зведений звіт) про результати діяльності підрозділу ВА», пояснювальної записки до звіту (зведеного звіту) та інструкції про їх складання та подання. Цією звітністю встановлено єдині підходи до складання та подання до МФУ звітності про результати діяльності підрозділів ВА органів державної влади. Інформація, що розкривається за формою цього Звіту і у пояснювальній записці до неї, висвітлює комплекс всіх питань, які стосуються ВА (організацію діяльності з ВА; проведення ВА; результативність ВА; результати внутрішньої оцінки якості ВА) [10]

Відповідно до статті 26 Бюджетного кодексу України та з огляду на визначення внутрішнього аудиту, об'єктом внутрішнього аудиту відповідно до пункту 2 Порядку № 1001 є діяльність державного органу, його територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління, в повному обсязі або з окремих питань, та заходи, що здійснюються керівниками таких органів для забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього аудиту [7].

Інститут Внутрішніх Аудиторів України виділяє два основні види функціонування ВА на підприємствах державного сектору економіки:

- послуги з аудиту – проведення незалежної оцінки спільної діяльності підприємств, управління ризиками та контролю (заходи, що вживаються для перевірки фінансової діяльності, операційної діяльності, дотримання відповідних нормативних документів, системної безпеки та належної обачності);

- консультаційні послуги - надаються замовнику консультацій, метою таких консультацій є надавання позитивного ефекту та поліпшення управління підприємством, ризиками та контрольними процесами не приймаючи на себе внутрішнім аудитором управлінських обов'язків по виконанню інших функцій.

Основні етапи здійснення внутрішнього аудиту відповідно до Стандартів ВА полягають у наступному (рис. 2).

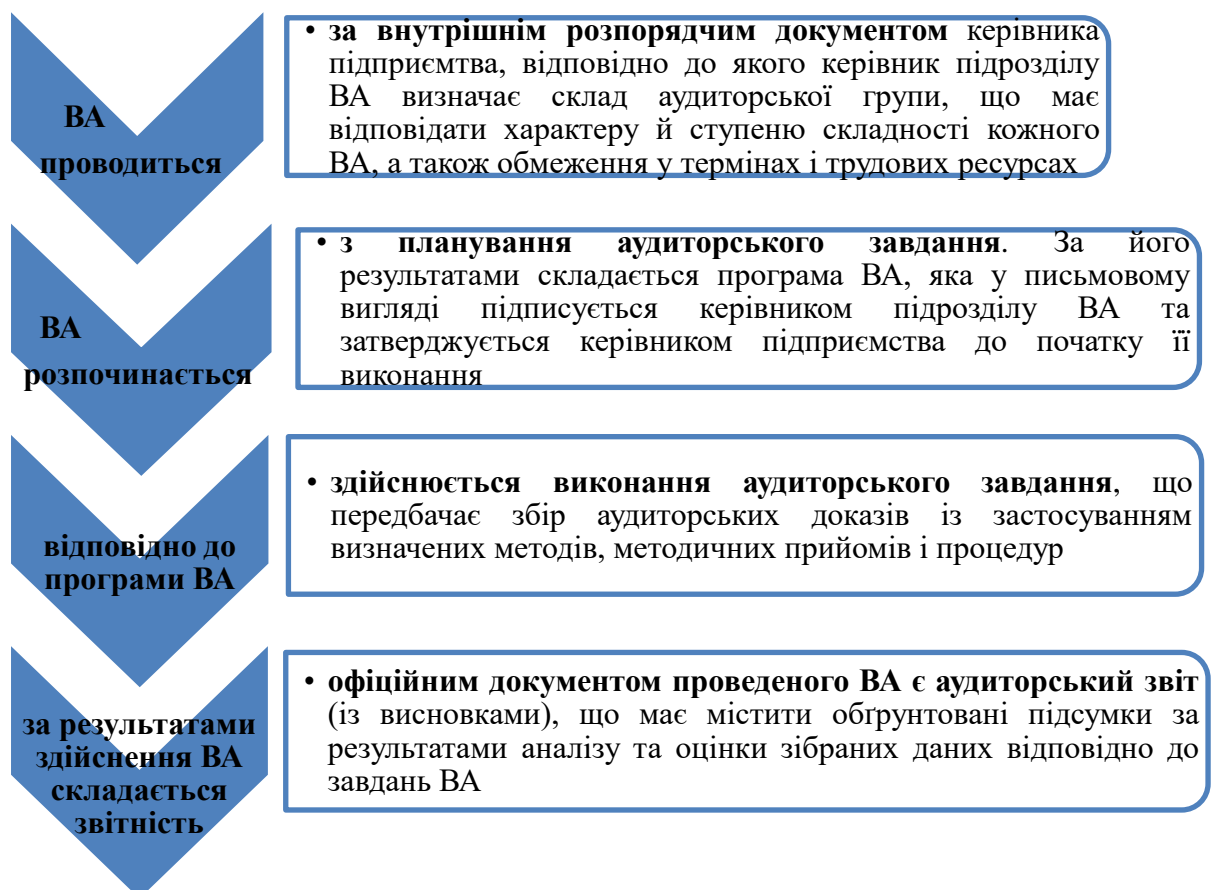


Рис. 2. Етапи здійснення внутрішнього аудиту відповідно до Стандартів ВА



Водночас згідно з визначенням Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів, внутрішній аудит – це незалежна, об’єктивна діяльність з надання впевненості та консультативних послуг, що має приносити користь організації та покращувати її діяльність. Внутрішній аудит допомагає організації досягати поставлених цілей за допомогою системного, упорядкованого підходу до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю, корпоративного управління [10].

Тенденції розвитку ВА в інших країнах свідчать, що законодавці, уряди більшості країн продовжують процес формування та моделювання функцій ВА, виходячи із своїх конкретних умов в країні, з дотриманням певних національних правил, які розроблюються відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики (МСПП, International Professional Practices Framework (далі – IPPF)).

Зазначені стандарти, розроблені Міжнародним Інститутом внутрішніх аудиторів (далі – Стандарти ІВА), об’єднують найбільш ефективні міжнародні практики, та є загальним керівництвом для публічного сектора будь-якої країни щодо визначення термінології, організації та управління ВА.

Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України базуються на Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту, розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів (ІВА).

Для підприємств державного сектору економіки України адаптовано Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту (ІВА) у Національні стандарти внутрішнього аудиту, які аналогічно міжнародним стандартам складаються з таких:

- Стандарти якісних характеристик (Attribute Standards), що визначають властиві ознаки, які властиві для функціонування підрозділів та посадових осіб, що здійснюють діяльність із внутрішнього аудиту, а також правила щодо забезпечення та підвищення якості внутрішнього аудиту;

- Стандарти діяльності (Performance Standards), які описують сутність діяльності з внутрішнього аудиту, визначають критерії ефективності управління діяльністю з внутрішнього аудиту, загальні підходи до планування діяльності з внутрішнього аудиту та вимоги стосовно основних етапів здійснення аудиту (починаючи від планування аудиторського завдання до надання звіту про діяльність підрозділу внутрішнього аудиту).

IPPF (МСПП) це структура стандартів міжнародної професійної практики, яка направлена на підвищення професійного рівня внутрішнього аудитора та удосконалення якості діяльності внутрішнього аудиту. Вона включає наступне [7]:

**1** обов’язкове керівництво (визначення ВА; міжнародні стандарти професійної практики ВА; кодекс етики);

**2** рекомендоване керівництво, яке складається з трьох рекомендованих елементів ВА, що описують практики для ефективного впровадження обов’язкового керівництва:

- практичні рекомендації щодо підходів, методології або окремих аспектів ВА;

- детальні практичні рекомендації, опис процесу, прийомів і технік ВА, програм і покрокових підходів до здійснення аудиторських процедур;

- пояснення питань корпоративного управління та управління ризиками, внутрішній контроль і визначення ролі та меж відповідальності внутрішнього аудитора.

У сфері державного аудиту стандарти INTOSAI є основою для всіх країн, яких варто дотримуватися та прагнути досягти для створення власних стандартів, методології, визначення аудиторських підходів та інституційного розвитку.

Таким чином, розробка ефективних та дієвих систем ВА на підприємствах державного сектору в інших країнах базується на визначених принципах міжнародних професійних стандартів та кращих практиках ЄС.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Застосування внутрішнього аудиту на основі міжнародних стандартів при системному використанні надасть можливість чітко контролювати всі процеси всередині підприємства: набір персоналу, його посадові інструкції, делегування повноважень, структурне переміщення по кар'єрних сходинках, рівень виконання ними своїх повноважень, рівень задоволеності усіх зацікавлених сторін та ін., і як результат – адекватне реагування керівництва на достовірну інформацію.

Таким чином, можна зробити висновок, що організація внутрішнього аудиту відповідно до міжнародних та національних стандартів надасть змогу створити принципово нову структуру управління підприємствами в державному секторі, що дозволить створити систему безперервного контролю, систематизувати всі процеси, чітко визначити обов'язки. Окремими позитивними сторонами використання цієї моделі стане можливість керівництва різних щаблів приймати будь-які рішення спираючись на конкретні чіткі факти роботи своїх підрозділів.

#### Список використаних джерел:

1. Каменська Т.О. Внутрішній аудит: методологія та організація : дис. .... д. екон. наук : 08.00.09. Національна академія статистики, обліку та аудиту. Київ, 2011. 256 с.
2. Петрик О.А. Стан та перспективи розвитку аудиту в Україні: методологічні та організаційні аспекти : автореф. дис. д-ра. екон. наук : 08.06.04. Київ, 2004. 34 с.
3. Футоранська Ю.М. Внутрішній аудит як складова системи управління державними видатками. *Фінанси України*, 2010. С. 357-415.
4. Чечуліна О.О. Європейський досвід внутрішнього аудиту *Фінансовий контроль*, 2011. № 7. С. 6-11.
5. Спіцина Н.В., Кравцова С.В. Внутрішній аудит: підходи до визначення, відмінності від зовнішнього аудиту. *Бізнес-інформ*. 2020. № 5. С. 342-348.
6. Бондар Ю.А., Фільштейн Л.М. Основні аспекти внутрішнього аудиту як складової системи аудиту. *Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. праць*. Кіровоград: КНТУ, 2015. Вип. 28. С. 318-330.
7. Внутрішній аудит : від теорії до практики. Практичний посібник для розпорядників бюджетних коштів. LOGIKA, 2020. 28с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/557/30.03.2020.pdf> (дата відвідування 02.11.2022).
8. Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>. (дата відвідування 02.11.2022).
9. Стандарти внутрішнього аудиту: Наказ Міністерства фінансів України від 04.10.2011 № 1247. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11>. (дата відвідування 01.11.2022).
10. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. URL: <https://www.iaa.org.ua> (дата відвідування 02.11.2022).
11. Бондар Ю.А. Менеджмент в органах державної влади. *Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук.*





праць. Кіровоград: КНТУ, 2013. Вип.24. С. 206-212.

12. Болілий В.О., Гуцалюк О.М., Суховірська Л.П., Лунгол О.М. Розробка та впровадження програмного продукту «Автоматизована система обліку «АХІМ» на підприємствах малого бізнесу в системі формування аналітичного забезпечення. *Економічні інновації*. 2021. Т. 23. № 3 (80). С. 33-40.

13. Гуцалюк О.М., Головіна О.І. Аудит систем управління якістю підприємств сфери інжинірингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 481-487.

14. Інформації про стан функціонування державного внутрішнього фінансового контролю. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>

15. Остапенко О.М. Управлінський облік на сучасному підприємстві за теорією обмежень. *Економіко-правові дискусії: Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький*. 2022 С. 122-124.

**Iuliia BONDAR**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Aviation Management,  
Flight Academy of the National Aviation University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine



<http://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

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

## USE OF INTERNAL AUDIT ON THE BASIS OF INTERNATIONAL STANDARDS BY ENTERPRISES OF THE STATE SECTOR OF THE ECONOMY

**Abstract.** *Objective. The article examines the theoretical aspects and problematic issues of using internal audit at enterprises of the public sector of the economy in accordance with international standards.*

*Methods. To solve the set goal and tasks, the following methods of scientific research were used: analysis and synthesis – to review the essence of internal audit with the help of scientific literature, the legislative framework and form your own vision on this basis; system method – for the study of internal audit as a set of separate elements; regression analysis – to identify patterns of formation and development of internal audit; graphic – for visual representation and schematic presentation of both theoretical and methodical material.*

*Results. The application of internal audit based on international standards, when used systematically, will provide an opportunity to clearly control all processes within the enterprise: recruitment of personnel, their job instructions, delegation of powers, structural movement along the career ladder, the level of performance by them of their powers, the level of satisfaction of all interested parties etc., and as a result adequate management response to reliable information.*

*Scientific novelty. The main types of functioning of internal audit at enterprises are highlighted, such as audit services and consulting services, as well as the main stages of internal audit in accordance with the internal audit standards established by the Institute of Internal Auditors of Ukraine.*



---

*Practical significance. Thus, it can be concluded that the organization of internal audit in accordance with international and national standards will make it possible to create a fundamentally new management structure of enterprises in the public sector, which will allow to create a system of continuous control, systematize all processes, and clearly define responsibilities. Separate positive aspects of using this model will be the ability of management at different levels to make any decisions based on specific clear facts of the work of their units.*

**Keywords:** *internal audit, international standards, national standards, public sector enterprises, audit services, consulting services.*



УДК 657.1.004.16  
JEL M41

**Ірина Володимирівна НЕСТЕРЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-3892-8248>

IrinaOnesterenko@gmail.com

### **КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ БІОІНДУСТРІЇ**

***Анотація.** Стаття присвячена науковому обґрунтуванню теоретичних положень та розробці організаційно-методичних підходів і рекомендацій щодо розбудови стратегії екологічної безпеки бізнесу, що ґрунтується на принципах сталого розвитку. В ході дослідження проаналізовано рівень екологічної безпеки підприємств біоіндустрії в Україні, визначено пріоритетні напрями та завдання розвитку стратегії екологічної безпеки, шляхом удосконалення екологічного обліку та оптимізація витрат на виробництво органічної продукції. Розроблено ефективний обліково-аналітичний апарат, який враховує обов'язкові компоненти стратегії екологічної безпеки, зокрема управління екологічними ризиками, запровадження екологічних інновацій, підрахунок резервів зниження витрат на виробництво органічної продукції підприємств біоіндустрії.*

***Ключові слова:** екологічна безпека, обліково-аналітичне забезпечення, факторний аналіз, органічна продукція, сталий розвиток, біоіндустрія.*

**Постановка проблеми.** Роль органічного виробництва, в умовах сталого розвитку, полягає у використанні природних, екологічно безпечних ресурсів для забезпечення населення якісною натуральною органічною продукцією. Ефективне управління розвитком органічного виробництва вимагає від суб'єктів управління реалізації стратегії розвитку, яка забезпечить здійснення завершених управлінських циклів з оптимізації основних показників діяльності підприємств біоіндустрії, формування дієвої системи екологічного обліку та визначення резервів зниження собівартості органічної продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування і розбудови системи обліково-аналітичного забезпечення управління безпечним функціонуванням та розвитком підприємств присвячено праці: Р. Адамса, Н. Андрєєвої, М. Бартоломео, Дж. Баума, Дж. Беббінгтона, М. Беннета, А. Брилева, Р. Бюрріт, Р. Грея, О. Ільчова,  
138

Н. Іватунової, Т. Кірсанова, А. Козловцевої, Г. Купаловаой, Р. Лізогуба, Н. Назаровой, Л. Пеліньо, І. Потравного, Н. Рубанова, І. Рудських, Ю. Саталкіна, Л. Сахно, Л. Сотнікової, К. Стінсона, Н. Супрун, Х. Хендріксена, Т. Чепракова, С. Шальтеггера, Л. Шнейдмана та інших [1, 2, 3, 7, 9]. Визначаючи наукову і практичну значущість напрацювань вчених та вагомість їх внеску у розбудову проблематики формування обліково-аналітичного забезпечення управління недостатньо розробленими залишаються питання пов'язані з концептуальним підґрунтям системи обліково-аналітичного забезпечення управління екологічною безпекою підприємств біоіндустрії.

Проблема створення в Україні галузей біотехнологічного виробництва набуває стратегічного значення та потребує впровадження новітніх заходів біоекономічного спрямування щодо раціоналізації використання природних ресурсів та охорони навколишнього середовища. Тому першочерговим завданням сьогодення є розробка науково-обґрунтованої концепції розвитку, яка сприятиме: реалізації інноваційного потенціалу підприємств біоіндустрії на засадах глобальної конкурентоспроможної біоекономіки; створенню науково-дослідної та виробничо-технологічної бази для формування підгалузей біоекономіки, здатних в довгостроковій перспективі замінити значну частину продуктів на органічні; підвищенню внутрішнього попиту на біотехнологічну продукцію. При цьому, провідна роль належить удосконаленню системи екологічної безпеки підприємств біоіндустрії, яка забезпечить збільшення рівня сталості виробництва та використання «зелених» технологій. Тому, особливої актуальності набувають питання розробки обліково-аналітичного забезпечення управління екологічною безпекою підприємств біоіндустрії, удосконалення теоретичних, методичних й організаційних засад складових, що її формують.

**Формулювання цілей статті.** Метою наукового дослідження, основні результати якого знайшли своє відображення в даній статті, є обґрунтування організаційних положень та розробка практичних рекомендацій з формування обліково-аналітичного забезпечення управління екологічною безпекою підприємств біоіндустрії, на засадах багатофакторного моделювання.

**Методи і методологія.** Теоретико-методологічним підґрунтям пізнання об'єкта і предмета дослідження стали сучасні теорії та концепції системного розв'язання проблем формування та функціонування систем обліково-аналітичного забезпечення на всіх рівнях управління екологічною безпекою підприємств біоіндустрії, наукові здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем екологічного обліку, економічного аналізу та управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Екологізація підприємницької діяльності потребує використання складної системи інструментів мотивування та організації поступової переорієнтації традиційного способу господарювання на екологічно безпечний. Екологічна безпека економічної діяльності передбачає організацію раціонального використання природних ресурсів, захист довкілля від забруднення та його руйнування, а також забезпечення гармонійних зв'язків населення і природи на територіях господарства [1, с. 11].



Переорієнтації суб'єктів підприємництва з традиційних засад ведення бізнесу на екологічно спрямовані (передусім органічного виробництва як пріоритету екологічно орієнтованого підприємництва), передбачають: екологізацію виробничого процесу, залучення інноваційних технологій енерго- й ресурсозбереження та удосконалення екологічного менеджменту підприємств [3, с. 117]. При цьому, як стверджує Г. Купалова, до продукції, робіт, послуг природоохоронного призначення належить продукція, роботи, послуги, які прямо чи опосередковано сприяють покращанню або збереженню довкілля та відтворенню природних ресурсів [7, с. 35]. Цінність еколого-орієнтованого підходу до управління бізнесом відображається у врахування принципів сталого розвитку, що передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів і використання екологічних природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій [8]. Проте, перешкодою для ефективної реалізації цілей сталого розвитку вітчизняних підприємств біоіндустрії є висока вартість та довгий термін окупності біотехнологічного виробництва.

Екологізації виробництва тісно пов'язана з економічною, соціальною та екологічною системами. Так, перехід до біоекономічних засад сприяє скороченню витрат виробництва; завоюванню нових ринків екологічної продукції; отриманню прибутків від продажу екологічних інновацій; формування екологічного іміджу підприємства біоіндустрії. В соціальному плані відбувається зростання благополуччя населення; зниження рівня захворюваності; розвиток соціальної інфраструктури регіонів; підвищення рівня зайнятості через створення нових робочих місць. Поліпшення стану довкілля; раціональне використання природних ресурсів; зменшення антропогенного навантаження на довкілля; охорона земель – результати удосконалення екологічної системи [3, с. 119].

Реалізація концептуальних підходів до управління органічним виробництвом підприємств біоіндустрії, забезпечення їх екологічної безпеки, сприятиме підвищенню інноваційної та ринкової привабливості підприємств, дозволить вирішити проблеми планування, контролю та обліку екологічних витрат, визначити резерви зниження собівартості органічної продукції, оптимізувати основні показники діяльності (рис. 1).

Необхідною умовою функціонування системи екологічної безпеки підприємства біоіндустрії та прийняття оптимальних управлінських рішень є організація екологічного обліку в розрізі підсистем [2, с. 244]: внутрішньої, яка призначена для збору екологічної інформації для внутрішніх управлінських рішень; зовнішньої, яка надає інформацію для зовнішніх користувачів, що опікуються питаннями охорони навколишнього середовища (громадськість, засоби масової інформації, органи влади, інвестори); інші облікові системи, які є засобом правильної оцінки екологічних податків і зборів.

Екологічний облік доцільно розглядати: на географічному та геополітичному рівнях – інформація екологічного обліку збирається для оцінки стану окремих екосистем, екологічної та економічної безпеки країн; на рівні підприємства – в контексті фінансового та управлінського обліку.



**Рис. 1. Концептуальна модель управління екологічною безпекою підприємств біоіндустрії**

Так, незважаючи на нагальність наукового опрацювання екологічних проблем світового рівня, слід зазначити, що дотепер питання вивчення та розвитку еколого-економічних рахунків для економіки України перебуває на початковій стадії й обмежуються окремими дослідженнями. Зокрема, Н. Супрун пропонує ввести до системи національних рахунків (СНР) країни найбільш вагомі та узагальнюючі групи системи екологічних показників, що, сприятиме запровадженню комплексного еколого-економічного обліку, який є необхідною передумовою формування бази даних для проведення політики сталого розвитку [9]. Н. Назарова пропонує ввести інтегровані рахунки, які формуються шляхом включення додаткових потоків активів та угод, що не враховуються в СНР (на зразок зовнішніх рахунків), але включені до традиційної СНР і



впливають на подальше формування та розподіл національного доходу (на зразок внутрішніх рахунків). Рекомендується запровадити рахунки "Навколишнє середовище країни, що досліджується", "Відходи, шкідливі речовини", "Екологічні активи", "Навколишнє середовище решти світу", а також наводиться схема розрахунку основних макроекономічних показників з урахуванням інтегрованих еколого-економічних рахунків [2, с. 245].

На підприємствах біоіндустрії для налагодження обліково-звітної системи щодо відображення екологічних аспектів діяльності перш за все необхідно визначити перелік необоротних активів, що будуть відноситися до природоохоронних. В складі основних засобів природоохоронного призначення на підприємствах біоіндустрії можуть виділятися (за наявності) певні споруди, установи та обладнання, використання яких покращує стан навколишнього середовища та зменшує обсяги використання природних ресурсів, шляхом їх повторного використання та переробки. Також, значної уваги при формуванні облікового забезпечення управління екологічною безпекою підприємств потребує адаптації загальноприйнятих методів достовірного відображення інформації про природний капітал в обліково-аналітичній системі та звітності, що має досягатися розкриттям їх в обліковій політиці. Результати дослідження свідчать про те, що в розпорядчому документі про облікову політику підприємств біоіндустрії мають наводитися методи оцінки вибуття запасів; облік транспортно-заготівельних витрат; метод амортизації основних засобів та нематеріальних активів природоохоронного призначення; періодичність та об'єкти проведення інвентаризації.

Для раціональної організації обліку природного капіталу на підприємствах біоіндустрії доцільно застосовувати процедурні питання облікової політики, які включають: розробку робочого плану рахунків обліку природного капіталу та форми відповідних первинних документів; формування графіків документообігу операцій з обліку екологічних аспектів бізнесу; опис порядку організації матеріальної відповідальності за порушення екологічних норм; визначення порядку ведення управлінського обліку та формування екологічної звітності. При формуванні робочого плану рахунків необхідно враховувати не лише вимоги своєчасності та повноти заповнення форм фінансової, статистичної та податкової офіційної звітності, а також потенційну необхідність подання інформації про досягнення підприємством біоіндустрії цілей сталого розвитку екологічної сфери.

В системі внутрішніх регламентів організації обліку природного капіталу рекомендується виділяти блоки документального забезпечення: 1. Регламентація організації та обліку екологічної безпеки (Блок 1. Документи в частині організації екологічної служби та Блок 2. Документи в частині охорони атмосферного повітря); 2. Регламентація організації та обліку природокористування (Блок 3. Документи у сфері водокористування та Блок 4. Документи у сфері поводження з відходами).

Центральне місце, в реалізації концепції управління екологічною безпекою підприємств біоіндустрії, займає формування системи екологічного оподаткування. У вітчизняній практиці примусово-обмежувальними є такі інструменти регулювання, як сертифікація, ліцензування, екологічна експертиза, екологічні платежі, фінансові санкції, податки, збори, штрафи тощо. Згідно до ст. 68 Закону України «Про охорону

навколишнього природного середовища» в Україні діє дисциплінарна, адміністративна, цивільна та кримінальна відповідальність за порушення норм екологічного законодавства [6]. За цих умов стимулюючо-компенсаційними інструментами є податкові пільги, пільгове кредитування, фінансування екологічних проектів і програм. Законодавством про енергозбереження та охорону довкілля (ст. 9 Закону України «Про альтернативні джерела енергії») передбачено економічні важелі і стимули, які дозволять підвищити рівень для виробництва та споживання енергії, виробленої з альтернативних джерел [5].

Діючим законодавством передбачено звільнення від оподаткування операцій із ввезення на митну територію України (якщо ці товари застосовуються платником податку для власного виробництва та якщо ідентичні товари з аналогічними якісними показниками не виробляються в Україні) [3, с. 120]. В Україні сплату екологічного податку за забруднення навколишнього середовища було запроваджено податковим кодексом. Проте, на сьогодні, потребує удосконалення методика контролю нарахування та сплати екологічного податку. Не досконалою є і практика аналізу ефективності природоохоронної діяльності підприємства за даними офіційної звітності.

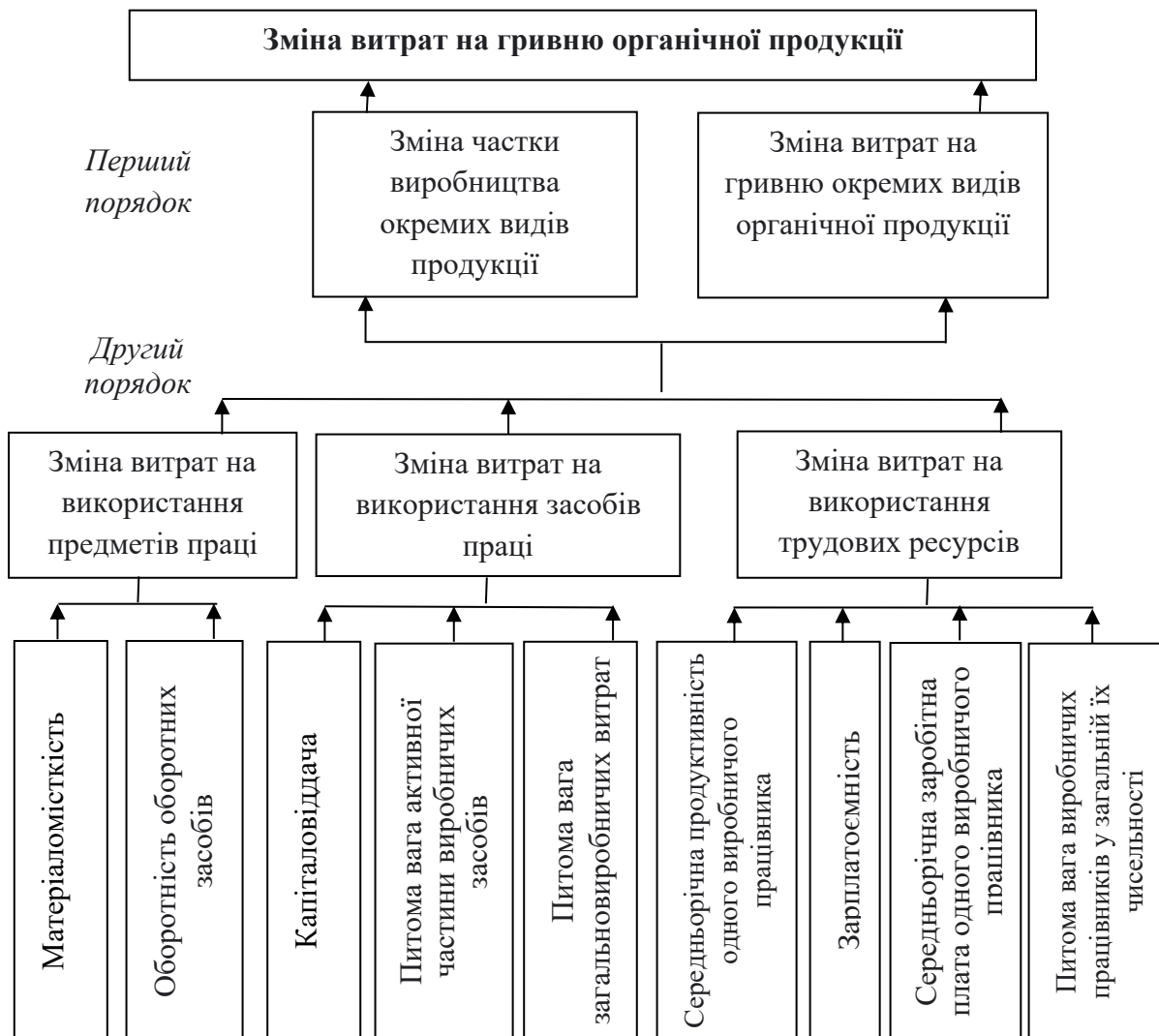
Методика оцінки ефективності виробничої діяльності займає важливе місце у статистичному обліку та аналізі, як невід'ємної складової концепції розвитку екологічної безпеки підприємства. Її застосування дозволяє забезпечити: об'єктивну оцінку та пошук резервів підвищення ефективності органічного виробництва; порівняльну оцінку конкурентоспроможності органічної продукції. Посилення концентрації та спеціалізації виробництва, прискорення впровадження науково-технічного прогресу у виробництво та управління призводять до збільшення кількості факторів, що визначають виробничі витрати агропідприємств [1, с. 25].

Для об'єктивної оцінки динаміки та визначення причин зміни показника витрат на гривню органічної продукції, а також визначення резервів його зниження, в ході дослідження, проаналізовано вплив факторів на його розмір з урахуванням підпорядкованості останніх на підставі вибіркової сукупності підприємств біоіндустрії. Так, визначено що для аналізу витрат на гривню органічної продукції доцільно використати факторну систему, структурно-логічна модель якої наведена на рис. 2.

До факторів першого порядку слід віднести ті, які безпосередньо впливають на результативний показник, а саме структурну зміну асортименту органічної продукції (зміна питомої ваги виробництва окремих видів органічної продукції). Випуск органічної продукції, переважно, визначається виробничими чинниками. Тому до факторів другого порядку слід віднести ті, які характеризують ступінь використання основних засобів (засобів праці), предметів праці та трудових ресурсів. На використання виробничих ресурсів впливає організаційно-технічний рівень виробництва через інтенсивні та екстенсивні фактори, що визначають елементарні аналітичні показники споживання ресурсів, які характеризують фактори другого порядку.

Раціональне використання предметів праці – одне із найважливіших чинників зростання органічного виробництва та зниження собівартості органічної продукції, а отже, зростання прибутків і рівня рентабельності.





**Рис. 2. Структурно-логічна модель факторів, що впливають на виробничі витрати органічної продукції**

Узагальнюючу характеристику використання предметів праці дозволяє дати співвідношення величини витрат на виробництво до обсягу випуску органічної продукції, виробленої з цих предметів праці. Слід зазначити, що матеріаломісткість є одним із резервів зниження виробничих витрат підприємств біоіндустрії. Для реалізації даного резерву необхідно: перевірити норми витрати сировини та матеріалів, скорегувати структуру органічної продукції; визначити оптимальні ціни на сировину та матеріальні ресурси [4, с. 240]. Аналіз впливу зазначених факторів показав, що максимальна частка впливу (52% та 80%) належить показнику оборотності оборотних засобів. Цей показник тісно пов'язаний з віддачею оборотних активів і є одним з головних показників, що характеризують інтенсивність використання коштів агропідприємства та його ділову активність. Скорочення тривалості одного обороту оборотних засобів підприємств біоіндустрії залежить від будови капіталу

(співвідношення основних та оборотних засобів). Так, чим вища частка основних засобів у загальній сумі капіталу підприємства, тим повільніше він обертається. Для реалізації резерву за виділеними показниками на підприємствах біоіндустрії необхідно: здійснити раціональне розміщення основних засобів, підвищити коефіцієнт змінності (тривалості корисного використання) роботи обладнання; підвищити контроль за виконанням правил експлуатації та технічного обслуговування обладнання; удосконалити підбір та підготовку кадрів, що здійснюють експлуатацію та технічне обслуговування; запровадити систему матеріального стимулювання працівників за безаварійну роботу обладнання, продовження ремонтного циклу та періоду експлуатації.

У разі концентрації органічного виробництва чинник загальногвиробничих витрат (ЗВВ) набуває дедалі більшого значення у забезпеченні зниження витрат на виробництво органічної продукції. Проведені розрахунки, показують, що питома вага ЗВВ значно впливає на результативний показник (71% і 59%) і становить 15-16% у загальному обсязі випуску органічної продукції. Реалізація резерву за цим показником може бути досягнута в результаті вивчення причин, що викликали абсолютну та відносну зміну ЗВВ агропідприємств. Так, загальна сума амортизації залежить від кількості устаткування та обладнання, їх структури, вартості та норм амортизації. Експлуатаційні витрати залежать від кількості об'єктів, що експлуатуються, часу їх роботи та питомих витрат на одну машино-годину роботи. Отже, досягти зниження ЗВВ можна за допомогою економії в розрізі кожної зі статей витрат.

В основі аналізу зміни використання частки трудових ресурсів покладено дослідження чисельності робочої сили, її складу та структури, впливу чисельності працівників на динаміку витрат з виробництва органічної продукції, визначення рівня продуктивності праці, а також інтенсивних та екстенсивних показників її зростання. Істотний вплив на зміну трудових ресурсів, надає розмір і динаміка середньорічний зарплати працівників агропідприємств. Слід зазначити, що частка виробничих робітників, на досліджуваних підприємствах біоіндустрії, досить висока і становить 75 - 80% від загальної їх чисельності. Найважливішою умовою підвищення ефективності виробництва є переважне зростання продуктивності праці в порівнянні зі зростанням середньої заробітної плати. Таке співвідношення у темпах забезпечує економію собівартості органічної продукції відносно елементу заробітної плати. Реалізувати резерви за виділеними факторами можна за рахунок: обґрунтованого нормування чисельності працівників окремих категорій, професій, спеціальностей та рівнів кваліфікації; побудови ефективної системи матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язаного з основними результатами діяльності підприємств біоіндустрії та економією ресурсів; підвищення кваліфікації працівників. Слід відзначити, що об'єктивна оцінка витрат за виробництво органічної продукції може бути отримана лише за умови проведення аналізу їх ефективності. Про ступень всебічної інтенсифікації біовиробництва, можна судити з допомогою об'єднання різних показників у єдиний інтегральний показник (Еф), що акумулює в собі всі якісні характеристики приватних показників інтенсифікації (1).

$$E\phi = \sqrt[5]{KB * Kоб * MM * З\epsilon * ПП} , \quad (1) [4, \text{с. 54}]$$

де KB – капіталовіддача; Kоб – коефіцієнт оборотності оборотних коштів, MM – матеріаломісткість, З $\epsilon$  – зарплатоємність, ПП – продуктивність праці.

Запропонований підхід до визначення ефективності органічного виробництва



дозволяє розкрити ступінь раціональності виробничих витрат. Підвищення ефективності витрат полягає у тому, щоб їх зниження супроводжувалося поліпшенням виробничих показників. Такі показники актуальні, особливо в порівнянні ефективності витрат на підприємствах біоіндустрії, які характеризуються аналогічними умовами виробництва, технологічними процесами. Як свідчать результати проведеного аналізу показників діяльності підприємств біоіндустрії за 2020-2021 рр. на ТОВ «Олімп-агро» (з нижчим показником витрат на гривню органічної продукції), відбулося зниження ефективності витрат на 2,5%, що пов'язано зі зниженням швидкості обігу оборотних засобів, матеріаломісткості, зарплатоємності, продуктивності праці виробничих робітників у 2021 році порівняно з 2020 роком відповідно на 3,39%, 7,05%, 6,9%, 3,53% (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз показників ефективності витрат на виробництво органічної продукції**

Показники	Умовні позначки	ТОВ «Олімп-агро»			Компанія «Агро-холдинг МС»		
		2020	2021	Темп зростання, %	2020	2021	Темп зростання, %
Капіталовіддача	КВ	14,44	15,79	109,34	11,59	12,3	106,12
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	0,074	0,071	96,61	0,103	0,099	96,51
Матеріаломісткість	ММ	0,227	0,211	92,95	0,390	0,376	96,34
Зарплатоємність	ЗЄ	0,290	0,270	93,10	0,315	0,328	104,26
Продуктивність праці	ПП	16460,0	15879,40	96,47	19015,4	19452,0	102,29
Ефективність, коеф.	Еф	4,096	3,994	97,50	4,886	4,936	101,02

У компанії «Агро-холдинг МС» (з найвищим, у сукупності досліджуваних підприємств, показником витрат на гривню органічної продукції), навпаки, відзначається підвищення ефективності витрат за 1,02%, що пов'язано з підвищенням капіталовіддачі, і продуктивності праці відповідно на 6,12%, 2,29%. Разом з тим, на підприємстві відзначається підвищення зарплатоємності органічної продукції 4,26%. Так, відібрані фактори другого порядку, пов'язані з використанням коштів, предметів праці та трудових ресурсів, значно впливають на зміну витрат на гривню органічної продукції та містять у собі резерви їх зниження.

**Висновки.** Реалізувати концепцію розвитку екологічної безпеки підприємств біоіндустрії можна за рахунок: формування обліково-аналітичного забезпечення управління; упорядкування організаційної структури біовиробництва за функціональною ознакою, оптимізації структури управління органічним виробництвом, виділення у складі структурних підрозділів центрів витрат і центрів відповідальності, підвищення в загальному обсязі органічної продукції видів з високим рівнем

рентабельності, поглиблення спеціалізації, обґрунтованого нормування потреб у матеріальних ресурсах, зниження питомої ваги запасів з високим періодом обігу у загальній сумі запасів, підвищення рівня механізації та автоматизації праці, ступеня використання наявної техніки та обладнання, заміни обладнання більш потужним та прогресивним, зростання обсягів випуску. При цьому, стратегія управління розвитком органічного виробництва повинна базуватися на принципах: формування цивілізованого ринку органічної продукції; міжнародного співробітництва з орієнтацією на адаптацію вітчизняного органічного виробництва до кращих зразків зарубіжного досвіду; активної позиції держави в справі фінансової підтримки підприємств біоіндустрії.


### Список використаних джерел:

1. Vdovichena, O., Vdovichen, A. Synergetic interaction of the principles of bioeconomics in the globaleconomic system. *Scientific bulletin of Polissia*. Chernihiv: ChNUT. 2018. № 2 (14). P. 1, 264 p.
2. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A. (2022). Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system. *Amazonia Investiga*, 11 (54), 243-255. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2057>.
3. Буга Н., Яненкова І. Перспективи розвитку органічного виробництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. Т. 164. № 2. С. 117-125.
4. Гаркуша Н.М., Сідорова Т.О., Цуканова О.В., Кащена Н.Б., Гаркуша Н.М. Економічний аналіз підприємств торгівлі та харчування: навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2014. 362 с.
5. Закон України «Про альтернативні джерела енергії». 2003. № 24 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>.
6. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.
7. Купалова Г.І. Екологічне підприємництво як невідемна складова сталого розвитку України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2011. №26. С. 35-39.
8. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року URL: [http://sd4ua.org/wpcontent/uploads/2016/11/Strategy\\_Sustainable\\_Development\\_UA.pdf](http://sd4ua.org/wpcontent/uploads/2016/11/Strategy_Sustainable_Development_UA.pdf).
9. Супрун Н.А. Становлення парадигми сталого розвитку. *Українська економічна думка про чинники та пріоритети економічного розвитку*. 2014. С. 338-373.



**Iryna NESTERENKO**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation,  
State Biotechnological University,  
Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-3892-8248>  
IrinaOnesterenko@gmail.com

## CONCEPT OF THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FORMATION OF BIOINDUSTRY ENTERPRISES ENVIRONMENTAL SAFETY MANAGEMENT

**Abstract.** *Objective.* The article is devoted to the scientific substantiation of theoretical provisions and the development of organizational and methodological approaches, which related to the development of the strategy of environmental safety of business in the conditions of European integration. In the article, which based on the causal relationship between the rates of economic development and the strengthening of negative anthropogenic and man-made pressure on the environment, have proved the necessity of developing programs of environmental safety of business, which based on the principles of sustainable development.

*Methods.* Scientific achievements of domestic and foreign scientists on environmental accounting, economic analysis and management.


*Results.* In the process of investigation, the level of environmental safety of business entities in Ukraine has been analyzed, the priority directions and tasks of the development of the strategy of environmental safety by optimizing costs for the production of organic products has determined. An effective analytical apparatus, which is takes into account the mandatory components of the environmental safety program, in particular environmental risk management, the introduction of organic innovations, the calculation of reserves for the reduction of costs for the production of organic products has been developed.

*Scientific novelty.* The resulting model, which is gained on the basis of component modeling and quantitatively characterizes the influence on the indicator of expenses per hryvnia of organic products such as: the organizational and technical level of organic production, the level of resource use, the level of use of fixed assets, the level of management of organic production, the level of use of labor resources has been developed. The obtained regression equation gave a possibility to determine how in average during a period, which analyzed has been changed production costs in domestic bioindustry enterprises and what main components influenced it. The solution of the inverse factorial task gave a possibility to determine the contribution of each output indicator (X) to the change in the indicator of costs per hryvnia of organic products of the analyzed bioindustry enterprises.

*Practical significance.* The recommended model of the main components recommends to use for practical purposes: activity results assessment, calculation of reserves for reducing costs on the production of organic products, planning and forecasting.

**Keywords:** *environmental safety, accounting and analytical support, factor analysis, organic products, sustainable development, bioindustry.*

УДК 657.9.339.4  
JEL M 16

**Оксана Миколаївна ОСТАПЕНКО**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,  
Льотна академія Національного авіаційного університету,  
м. Кропивницький, Україна  
 <https://orcid.org/0000-0003-4291-6829>  
Oksanaostapenko81@gmail.com

### ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВОЇ ОЦІНКИ МИТНОЇ ВАРТОСТІ ТОВАРІВ

***Анотація.** Стаття присвячена сучасним проблемам облікової оцінки митної вартості товарів у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємством. На сучасному етапі торговельних відносин з європейськими країнами, важливе місце в зовнішній політиці нашої держави займає митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. В ринкових умовах зміст такої політики має базуватися на засадах соціальної спрямованості та соціальної відповідальності, а також повинен сприяти наповненню державного бюджету та захисту економічних інтересів вітчизняних підприємств.*

*Під митно-тарифним регулюванням, ми розуміємо економічні відносини, які виникають між державою та суб'єктами під час перетину національного кордону товарів, капіталу, послуг, робочою силою; погодження та регулювання питань, пов'язаних із встановленням митних податків та зборів, виходячі з правильно визначеної облікової оцінки вартості таких товарів.*

*Від правильності визначення митної вартості залежить обсяг податків і зборів, що підлягають стягненню, якість реалізації фіскальної функції митних органів, рівень захищеності національного товаровиробника, зміцнення економічної безпеки держави загалом. Неправильне визначення митної вартості товарів може призвести до суттєвих затримок у митному оформленні, недоплати податків до бюджету або їх переплату у разі, коли митний орган встановлює завищену митну вартість після пропуску товарів, яку суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності практично не можуть повернути.*

*Відповідно до зазначеного, основною митою написання наукового дослідження є виявлення проблемних аспектів облікової оцінки митної вартості товарів в Україні.*

***Ключові слова:** мито, митна вартість, балансова вартість, справедлива вартість, митний Кодекс, митні платежі, зовнішньоекономічна діяльність.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.** Контроль достовірності визначення митної вартості є одним з головних важелів у системі тарифних заходів регулювання митної політики. Від



достовірності визначення останньої, залежить обсяг податків і платежів, що підлягають стягненню, якість реалізації фіскальної функції митних органів, рівень захищеності національних підприємств, зміцнення економічної безпеки держави в цілому. Недостовірне визначення митної вартості товарів може призвести до суттєвої затримки митного оформлення, недоплату податків і зборів до бюджету або їх переплату у разі, коли митний орган визначає завищену митну вартість після пропуску товарів, яку суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності не можуть повернути.

В сучасних умовах ринкових відносин залишається багато суперечливих питань, пов'язаних з визначенням митної вартості імпортованих товарів через проблеми на законодавчому рівні, а саме закріплення повноважень визначати самостійно митну вартість товару митним органом, недостовірність класифікації товарів за кодом з урахуванням країни походження, ухилення деяких суб'єктів економічної діяльності від сплати податків через недостовірне декларування товарів шляхом заниження їх митної вартості.

На сьогоднішній день багато питань з теорії та практики щодо визначення облікової оцінки митної вартості у вітчизняній науковій літературі опрацьовано недостатньо. Насамперед відсутні комплексні системні дослідження саме проблеми застосування методів визначення митної вартості при регулюванні та контролі зовнішніх операцій щодо торгівлі у контексті активізації інтеграційних процесів України та її членства у СОТ.

Відповідно до цього, виникає необхідність перегляду й подальшого удосконалення організаційно-економічних, правових та інформаційно-аналітичних механізмів регулювання щодо визначення облікової оцінки митної вартості товарів до вимог СОТ й інших міжнародних інституцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження структури та особливостей у визначенні митної вартості товарів, з метою вирішення стратегічних і оперативних зовнішньоекономічних завдань займалися відомі вітчизняні дослідники, а саме: А.Д. Войцещук, О.П. Гребельник, І. Г. Бережнюк, В.В. Ващенко, М.М. Каленський, Т.С. Тоцька, С.С. Терещенко, О.П. Борисенко та інші. Питання щодо зовнішньоекономічної діяльності та її впливу на формування митної вартості товару, розглядали відомі вітчизняні дослідники, зокрема, Ю.А. Бондар, П.О. Куцик, А.А. Мазаракі, В.П. Науменко, О.П. Борисенко, Т.В. Курило, О.А. Фрадинський.

**Актуальність визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений літературний аналіз існуючих наукових робіт та практичних розробок засвідчує про недостатнє вивчення проблем визначення облікової оцінки митної вартості. Особливо важливим в цьому контексті є те, що актуальність вивчення та удосконалення структури, економічної оцінки митної вартості, впливає саме з динамічної сутності зазначеної категорії.

Відповідно до цього, головною передумовою результативного запровадження режиму вільної торгівлі є науково обґрунтоване визначення однієї з важливих структурних елементів й категорій зовнішньоекономічної діяльності – митної вартості товарів.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю дослідження є аналіз сучасного законодавчого наповнення категорії митної вартості товарів та її взаємозв'язку з важливими економічними визначеннями вартості товарів, зокрема, первісною, вартістю

придбання, справедливою, які у сукупності мають важливий вплив на систему оподаткування діяльності суб'єктів економічних відносин.

**Методи і методологія.** Наукове дослідження базується на діалектичному методі пізнання. Використані також інші загальнонаукові методи, а саме, аналізу, синтезу, індукції, дедукції. Зазначені методи, слугували для виявлення проблем митної вартості товарів у взаємозв'язку з їх балансовою вартістю.

**Виклад основного матеріалу** Сутність категорії «митна вартість» має ознаки законодавчо-правової природи та використовується для цілей, визначених у Митному кодексі України [3]. Однак за обліково-економічними показниками, митна вартість завжди відзначалася не лише як компонент для практичного використання в митній справі, а й як матеріал для наукових досліджень. Тому згідно із законодавством митна вартість товарів, що переміщуються через державний митний кордон, визначається як вартість товарів, що використовуються для митних цілей, фактично сплачена за ці товари. Тарифна структура митних цін на товари включає наступний перелік зборів, що сплачуються або підлягають сплаті імпортером:

- вартість товарів згідно переліку, вказаного у рахунку-фактурі;
- комісійна чи брокерська винагорода за винятком винагороди, сплаченої за представництво товарів за кордоном;
- відповідна частина виручки від будь-якого подальшого перепродажу, використання чи розпорядження товарів, що належатиме імпортеру;
- вартість тари, в яку упаковано товар та вартість пакувальних робіт;
- вартість товарів та послуг, якщо вони поставляються прямо або опосередковано безоплатно чи за зниженими цінами та за умови, якщо така вартість не була віднесена до фактурної вартості товарів (вартість комплектувальних матеріалів);
- роялті або інші ліцензійні платежі, які повинні сплачуватися імпортером як умова продажу оцінюваних товарів
- витрати, пов'язані з транспортуванням та страхуванням оцінюваних товарів до пункту їх ввезення на територію України.

Митна вартість товарів належить до первісної вартості, яку імпортер має розмістити у складі активів компанії з урахуванням майбутніх економічних вигод. З визначенням та складом первісної вартості активів, що купуються за плату, можна ознайомитись у П(С)БО 9 «Запаси». Іншими словами, первісна вартість включає наступні компоненти:

- суми непрямих податків, якщо вони не відшкодовуються підприємству;
- транспортно-заготівельні витрати, включаючи витрати зі страхування ризиків транспортування (затрати за заготівлю запасів, оплата вантажних робіт);
- витрати, які сплачуються за договором постачальнику за вирахуванням непрямих податків;
- суми ввізного мита;
- інші витрати, які пов'язані з придбанням запасів та доведенням їх до придатного стану у зв'язку з подальшим використанням (прямі матеріальні витрати, інші витрати на доопрацювання та підвищення якісних характеристик товару).

На нашу думку, доцільно провести порівняльну характеристику митної та первісної вартості товару.

Так, наприклад, відповідно до Митного кодексу України, митна вартість – це нарахування митних платежів та інших заходів державного регулювання





зовнішньоекономічної діяльності. Основними типами господарських операцій, які визначають склад вартості є митний режим імпорту, експорту, тимчасового ввезення та ін. Наявність контролю визначення вартості, це митний орган, який оформлює та перевіряє правильність процесу переміщення товарів через державний кордон. Наявність видів вартості не встановлені.

Відповідно до П(С)БО 9 «Запаси», основне призначення при визначенні митної вартості, є встановлення єдиних методологічних засад для визначення балансової вартості оборотних активів. Основними типами господарських операцій, які визначають склад вартості є: придбання товарів за грошові кошти; самостійне виготовлення; внеси учасників у статутний капітал та інші надходження. Наявність контролю визначення вартості, це внутрішній та зовнішній контроль (аудит, фіскальна служба). Види вартості: собівартість придбання; виробнича собівартість; справедлива вартість.

Подібно до Податкового кодексу, у Митному кодексі України не зустрічається термін первісної вартості товарів; натомість, П(С)БО 9 «Запаси» методологічно встановлює первісну вартість та її важливі характеристики [7].

За прикладом бухгалтерського стандарту, Митний кодекс використовує методологію накопичення витрат вартості товарів для цілей визначення митних платежів, хоча деякою мірою це відбувається хаотично. Складові митної вартості залежать від митного режиму, згідно з яким оформляється зовнішньоекономічна операція [3].

Втім, недоцільно ототожнювати згадані митні режими з джерелами надходження товарів, які визначають структуру первісної вартості за правилами положення (стандарту) бухгалтерського обліку, оскільки у першому випадку будуть мати місце не лише прибуткові, але й видаткові операції.

Митний кодекс чітко визначає процедури митного контролю зовнішньоекономічної діяльності. Це означає, що відповідальний працівник митних органів спочатку контролює та встановлює відповідність митної вартості товарів заявленій вартості, а потім вона вноситься до відповідних граф митної декларації. Такий порядок характеризує процес оперативного (робочого) контролю заявленої вартості товарів у межах господарської діяльності.

Також, доречно виділити і пост-митний контроль (пост-аудит), який передбачений Митним законодавством та здійснюється після завершення митного оформлення у належному митному режимі та митному оформленні товарів. Як показує практика, ефект від такого контролю був очікуваним, і за рахунок виявлених недоліків у визначенні митної вартості товарів з'явилася можливість значно поповнити державний бюджет. Однак після реорганізації митних органів, Міністерства доходів і зборів та створення Державної фіскальної служби, адміністративні функції будуть покладені на службу аудиту, яка здійснюватиме адміністративно-перевірочну діяльність у рамках планових перевірок суб'єктів господарювання, зокрема і визначення достовірності митної вартості товарів.

Контроль по визначенню достовірності формування первісної вартості товарів, на відміну від митної вартості, здійснюється безпосередньо підприємством та її підрозділами. Це реалізується насамперед на етапі виконання основних облікових процедур. Іншими словами, програмні продукти, що використовуються компанією, дозволяють автоматично накопичувати початкову вартість продукту для включення її до продукту.

Методика характеризується прозорістю та наочністю за рахунок мінімальної залежності від людського фактора. Зовнішній контроль за достовірністю формування первісної вартості товарів належить до компетенції органів державної фіскальної служби та інших органів державного управління. Виконується за циклом, встановленим на законодавчому рівні [2].

Методи визначення, насамперед, митної вартості, як наступна порівняльна ознака, залежать від митного режиму, в якому відбувається операція. Найбільш поширеним методом є метод ціни угоди (контракту). Методика визначення первісної вартості товарів за П(С)БО 9 не передбачена. Втім, поступове накопичення за допомогою додавання її складових, з іншого боку, можна назвати простим методом визначення первісної вартості товарів.

Первісна вартість товарів згідно П(С)БО 9 буває декількох видів, а саме, собівартість придбання, виробнича собівартість, справедлива вартість, склад яких регламентований і поданий у вказаному стандарті та залежить від джерела надходження товарів на підприємство. Натомість, під час здійснення митних процедур із застосуванням різних митних режимів, Митним кодексом передбачено вживати термін саме митної вартості товарів. Після порівняльного аналізу митної та первісної вартості товарів за основними ознаками доцільно навести ряд протиріч, які мають місце в умовах сучасного ведення бізнесу. Це пов'язано із тим, що обидві вартості є різними і слугують різним цілям, вони тісно пов'язані між собою. Зокрема, первісною вартістю товарів, отриманих підприємством з іноземних джерел, є контрактна вартість товару, яка зазначена у специфікації (інвойсі), з урахуванням суми митних платежів, сплачених у зв'язку із розмитненням товару та інших необхідних та достатніх витрат, вказаних у П(С)БО 9, які приводять товар до стану, придатного для його цільового використання [7].

Іншими словами, структурні компоненти первісної вартості формують митну вартість товару, яка в подальшому накопичується та в результаті буде відрізнятися від величини первісної вартості. Достатньо спірною стала свого часу норма Податкового кодексу, яка передбачала визначення податку на додану вартість (далі – ПДВ) під час продажу імпортованих підприємством товарів виходячи з величини, не меншої від їхньої митної вартості [4].

Таке твердження зводить нанівець всі зусилля щодо узгодження податкового та бухгалтерського обліку товарів. У зв'язку із змінами, внесеними до податкового законодавства, категорія митної вартості більше не відображається щодо податкової бази з ПДВ при реалізації імпортованих товарів. Проте слід зазначити, що вищезазначені норми, виконуючи основну місію митних цінностей, сприяли виконанню державного бюджету за рахунок, як суб'єктивних, так і об'єктивних факторів.

У зв'язку з тим, що певні фінансові норми мали пріоритет, метою оподаткування ПДВ було визначення митної вартості товарів, що ввозяться. Це пов'язано з тим, що, як показала практика, значення митної вартості в переважній більшості випадків значно перевищує первісну вартість товарів під час ввезення, збільшуючи предмет оподаткування ПДВ. Йдеться про те, що митні органи мають право приймати рішення про коригування під час адміністративної процедури визначення заявленої митної вартості. Якщо компанія-імпортер не погоджується з таким рішенням, компанія-імпортер має право на випуск товарів в обіг за умови сплати мита, виходячи із заявленої митної вартості та обов'язковості фінансових гарантій. Фінансові проблеми та



бюрократичні перешкоди для успішного здійснення господарського процесу та подальшого вчинення зовнішньоекономічних угод.

Крім того, методична база визначення митної вартості містить суттєвий перелік внутрішніх та загальних норм і вказівок, що слугує підставою для зловживань та ухилень від сплати митних платежів і під час ввезення товарів на митну територію України, і під час експорту товарів; відповідно до цього, це справляє негативний вплив на кінцеву ціну продажу імпортованого товару, яка містить ПДВ.

Позитивним моментом у методичних рекомендаціях № 689 є те, що робота з аналізу, виявлення та оцінки ризиків здійснюється не лише після перевірки правильності класифікації товарів відповідно до УКТ ЗЕД, але й після перевірки правильності визначення країни походження товарів. Втім, викликає неоднозначне трактування положення про те, що перевірячі на достовірність декларування підлягають будь-які транспортні витрати. З урахуванням цього, залишається невирішеним та непрозорим питання щодо включення до складу митної вартості витрат з експедиторських послуг, які понесені після ввезення імпортованих товарів на митну територію України. Поряд з цим, Методичні рекомендації № 689 передбачають перелік дій, пов'язаних з виявленням ризику заниження митної вартості та декларування митної вартості меншої, ніж вартість ідентичних або подібних товарів (аналогічних) товарів.

У такому випадку, посадова особа митного органу здійснюючи перевірку відомостей у представлених документах, має право вимагати додаткові документи, передбачені Митним кодексом. У відповідних випадках посадова особа приймає рішення про коригування митної вартості товарів або може відмовити у митному оформленні товарів на підставі заявленої декларантом митної вартості [5]. У такому разі, відмова може мати місце виключно за наявності підстав вважати, що заявлено неповні та недостовірні відомості про митну вартість товарів у разі їх недостовірності, неправильного розрахунку, невідповідності обраного методу її визначення за відсутності документів і відомостей, що підтверджують числові значення складових митної вартості товарів, чи відомостей про ціну, яка була фактично сплачена або підлягає сплаті за товар.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Незважаючи на те, що між поняттями вартості товарів є суттєві відмінності, ми бачимо, що механізм регулювання митної вартості і спосіб визначення первісної вартості товарів поступово зближуються. Це спричинено насамперед важливим чинником майбутнього вступу України до Європейського Співтовариства та проведення державними органами адміністративних реформ.

На наш погляд, майбутня реформа та консолідація податкових та митних органів у рамках Державного фінансового управління має сприяти уніфікації податкової та митної правової бази щодо товарів як категорій та їх вартості. У зв'язку з цим, пропонуються конкретні заходи, пов'язані з подальшим узгодженням балансової, податкової та митної вартості товарів. Основні з них:

- уніфікація законодавчих положень щодо методу визначення митної вартості товарів у вигляді єдиного нормативного акта. Це дає можливість здійснювати оперативний та якісний контроль за можливими порушеннями вимог законодавства;
- спрощення переліку документів, що підтверджують декларовану суму мита та їх наявність, шляхом запровадження обов'язкових реквізитів та вимог до форми цих документів;

- уточнення положень Митного кодексу щодо методики визначення тарифної вартості товарів в умовах різних тарифних режимів. Це дозволяє виявити структуру тарифних значень та уникнути двозначності у тлумаченні.

З урахуванням подальшої уніфікації процесів обліку та оподаткування нами проаналізовано склад митної вартості, її законодавчу та нормативну базу стосовно категорії товарів початкової (балансової) вартості.


На наш погляд, наведені висновки та пропозиції мають не лише теоретичне значення, а й практичний характер і можуть бути використані з метою подальшого реформування вітчизняної системи обліку та оподаткування зовнішньоекономічної діяльності. У наступному науковому дослідженні будуть розглянуті важливі питання управління ризиками під час контролю митної вартості товарів з метою вдосконалення чинних методик.

### Список використаних джерел:

1. Барна М.Ю., Коваль М.Н. Експертиза послуг : практикум. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. 280 с.
2. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи, формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. Київ. № 16 (45). 2021. С. 125-140.
3. Верховна Рада України. Митний кодекс України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення 30.11.2016 р.).
4. Верховна Рада України. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 30.11.2016 р.).
5. Державна фіскальна служба України. Методичні рекомендації щодо роботи посадових осіб органів доходів і зборів з аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю. URL: <http://sfs.gov.ua/yuridichnim-osobam/podatkoviykontrol/nakazi/print-66340.html> (дата звернення 30.11.2016 р.).
6. Корягін, М.В., Куцик П.О. Концептуальний розвиток методології бухгалтерського обліку : монографія. Львів : ЛКА. 2015. 239 с.
7. Міністерство фінансів України. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси" URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення 30.11.2016 р.).
8. Терещенко С.С., Хабло Г.О. Митна вартість: сучасний стан, проблеми та шляхи розв'язання. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/bl\\_posiv\\_2011.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/bl_posiv_2011.pdf) (дата звернення 30.11.2016 р.)



**Oksana OSTAPENKO**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Aviation Management,  
Flight Academy of the National Aviation University,  
Kropyvnytskyi, Ukraine  
 <https://orcid.org/0000-0003-4291-6829>  
Oksanaostapenko81@gmail.com

## **PROBLEM ASPECTS OF THE ACCOUNTING ASSESSMENT OF THE CUSTOMS VALUE OF GOODS**

**Abstract.** *The article is devoted to modern problems of accounting assessment of the customs value of goods in the process of foreign economic operations by the enterprise. At the current stage of trade relations with European countries, an important place in the foreign policy of our state is occupied by customs and tariff regulation of foreign economic activity of business entities. In market conditions, the content of such a policy should be based on the principles of social orientation and social responsibility, and should also contribute to filling the state budget and protecting the economic interests of domestic enterprises. By customs and tariff regulation, we understand the economic relations that arise between the state and entities during the crossing of the national border of goods, capital, services, labor; agreement and regulation of issues related to the establishment of customs taxes and fees, based on a correctly determined accounting assessment of the value of such goods.*

**Objective.** *The purpose of the study is the analysis of the modern legislative content of the category of customs value of goods and its interrelationship with important economic definitions of the value of goods, in particular, original, acquisition cost, fair value, which collectively have an important impact on the system of taxation of economic relations subjects.*

**Methods.** *Scientific research is based on the dialectical method of cognition. Other general scientific methods are also used, namely, analysis, synthesis, induction, deduction. These methods served to identify problems of the customs value of goods in relation to their balance sheet value.*

**Results.** *Despite the fact that there are significant differences between the concepts of the value of goods, we see that the mechanism of customs value regulation and the method of determining the initial value of goods are gradually converging. This is caused primarily by the important factor of Ukraine's future accession to the European Community and the implementation of administrative reforms by state bodies.*

*In our opinion, the future reform and consolidation of tax and customs authorities within the framework of the State Financial Administration should contribute to the unification of the tax and customs legal framework regarding goods as categories and their value.*

**Scientific novelty.** *The conducted literary analysis of existing scientific works and practical developments testifies to the insufficient study of the problems of determining the accounting estimate of the customs value. It is especially important in this context that the relevance of the study and improvement of the structure, the economic assessment of the customs value, stems from the dynamic nature of the specified category.*

*According to this, the main prerequisite for the effective introduction of the free trade regime is the scientifically based definition of one of the important structural elements and categories of foreign economic activity - the customs value of goods.*

*The amount of taxes and fees to be collected, the quality of implementation of the fiscal function of the customs authorities, the level of protection of the national producer, and the strengthening of the economic security of the state in general depend on the correctness of the determination of the customs value. Incorrect determination of the customs value of goods can lead to significant delays in customs clearance, underpayment of taxes to the budget or their overpayment in the event that the customs authority establishes an overestimated customs value after the passage of goods, which subjects of foreign economic activity practically cannot return.*

*According to the above, the main task of writing a scientific study is to identify problematic aspects of the accounting assessment of the customs value of goods in Ukraine.*

*Despite the fact that there are significant differences between the concepts of the value of goods, we see that the mechanism of customs value regulation and the method of determining the initial value of goods are gradually converging. This is caused primarily by the important factor of Ukraine's future accession to the European Community and the implementation of administrative reforms by state bodies. In our opinion, the future reform and consolidation of tax and customs authorities within the framework of the State Financial Administration should contribute to the unification of the tax and customs legal framework regarding goods as categories and their value. In this regard, specific measures related to the further reconciliation of the balance sheet, tax and customs value of goods are proposed.*

*The main ones are - unification of legislative provisions regarding the method of determining the customs value of goods in the form of a single regulatory act.*

*This makes it possible to carry out operational and qualitative control over possible violations of legal requirements;*

*- simplification of the list of documents confirming the declared amount of duty and their availability by introducing mandatory details and requirements for the form of these documents;*

*- clarification of the provisions of the Customs Code regarding the method of determining the tariff value of goods in the conditions of different tariff regimes.*

*This makes it possible to reveal the structure of tariff values and avoid ambiguity in interpretation. Taking into account the further unification of accounting and taxation processes, we have analyzed the composition of the customs value, its legislative and regulatory basis in relation to the category of goods of the initial (balance sheet) value.*

**Keywords:** *customs duty, customs value, book value, fair value, Customs Code, customs payments, foreign economic activity.*



## СТАТИСТИКА, МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ


DOI: [https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1\(29\)-016](https://doi.org/10.58252/2078-1628-2023-1(29)-016)

УДК 517.9;519.85

JEL C02

**Mykhailo YARMOLENKO**

Doctor of Philosophy in Physics and Mathematics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economy, Accounting and Taxation,  
Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University»,  
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-4332-1368>  
yarmolenko@suem.edu.ua

### HIGHER MATHEMATICS METHODS APPLICATION TO INVESTIGATE FUNDAMENTAL PROCESSES

**Abstract.** *Matrix mathematics and differential equations methods to investigate intermetallics disappearance and Kirkendall shift rates calculations are proposed. Methods involve mass conservation law and concentration profiles change during mutual diffusion. Intermetallics disappearance and Kirkendall shift rates in the Al-Cu (Al is thin layer on Cu), the Cu-Al (Cu is thin layer on Al), the Al-Au, the Zn-Cu, and the Cu-Sn systems are analyzed theoretically using literature experimental data. It is shown that general growth rate of phase 2 and phase 3 is approximately equal to initial general growth rate because of substance A absence in the diffusion zone. It is shown too that growth rate of phase 3 is only in two times lower than initial general growth rate because of substance A and phase 1 absence in the diffusion zone. Analysis of literature data shows that Kirkendall shift changes sign at temperature about 260°C in Al-Cu system because of ratio  $D_{Al}^*/D_{Cu}^*$  dependence from temperature.*

**Key words:** *matrix mathematics, differential equations; diffusion, intermetallics, phases formation kinetics, copper, aluminium, zink, tin, Kirkendall-Frenkel porosity, Kirkendall shift.*

**Introduction.** The Cu-clad Al (CA) wire, where the CA wire is an Al wire coated with Cu ( $\approx 15\mu\text{m}$  thickness), is widely used for electronic parts as a conductive material in the automobile industry. The CA wire utilized near the motor in the automobile is heated at temperatures of about 373-473K (100-200°C). Intermetallics can be formed at the Cu/Al interface and grow gradually during heating at such temperatures. The IMC layers are brittle and electrically resistant. Therefore, the growths of the IMC layers deteriorate mechanical and electrical properties of the CA wire. Therefore, for assurance of the reliability of the product, information on the growth behaviour of the IMC layers during heating is essentially important [1]. Otherwise, it was proved experimentally that thin Al pad ( $\approx 1\mu\text{m}$  thickness) can prevent gold and copper corrosion, because intermetallics formation rate in the Au-Al system is much

more higher than intermetallics formation rate in the Cu-Al system [2]. It was found experimentally, that copper electric corrosion is higher than aluminium electric corrosion in approximately two times, so thin Al layer can prevent copper electric corrosion [3]. Besides, one of the most common reasons for chip failure is due to the soldered copper/tin based contacts, that is, the soldered contacts are the weakest part of the chip and this is related, in particular, to intermetallics and the Kirkendall-Frenkel porosity formation in the contact zone [4]. The temperature range is from room temperature up to 250°C (typical range of packaging and operation of the integrated circuits) [5, 6].

Hydrostatic pressure of Argon gas ( $\approx 10$  MPa) can decrease Kirkendall-Frenkel porosity formation, but practically cannot decrease mutual diffusion coefficients [7]. Hot isostatic pressing ( $p \approx 100$  MPa, Argon) removes porosity due to homogenisation heat treatment in alloy CMSX4 and superalloy CMSX10 [8, 9].

**Matrix mathematics methods applications.** Intermetallics Disappearance Rate Calculation Method in Double Multiphase Systems. Let us consider A-B system, A is thin layer ( $X_A$  is thickness) on B. Phases 1, 2, and 3 formation rates ( $C_1 > C_2 > C_3$ ,  $C = C_A$ ) between thin A layer and B can be calculated using Gurov and Gusak's method or so-called "constant flux method", because diffusion flux through each phase  $j_i = -D_i^*(C) \frac{\partial C}{\partial X} \approx \frac{D_i}{X_i} \left( \frac{\partial C}{\partial X} < 0 \right)$  decreases on a few percents while mutual diffusion coefficient,  $D_i^*$ , can differ in tens times [10]:

$$\begin{aligned} \frac{dX_1}{dt} &= \frac{K_1}{2X_1} \approx \frac{1-C_2}{(1-C_1)(C_1-C_2)} \frac{D_1}{X_1} - \frac{1}{C_1-C_2} \frac{D_2}{X_2}, & X_1^2 &= K_1 t; \\ \frac{dX_2}{dt} &= \frac{K_2}{2X_2} \approx \frac{C_1-C_3}{(C_1-C_2)(C_2-C_3)} \frac{D_2}{X_2} - \frac{1}{C_1-C_2} \frac{D_1}{X_1} - \frac{1}{C_2-C_3} \frac{D_3}{X_3}, & X_2^2 &= K_2 t; \\ \frac{dX_3}{dt} &= \frac{K_3}{2X_3} \approx \frac{C_2}{C_3(C_2-C_3)} \frac{D_3}{X_3} - \frac{1}{C_2-C_3} \frac{D_2}{X_2}, & X_3^2 &= K_3 t; \\ & & (X_1 + X_2 + X_3)^2 &= X^2 = K_{123} t; \\ & & K_{123} &= \left( \sqrt{K_1} + \sqrt{K_2} + \sqrt{K_3} \right)^2 \approx 9K_3, \text{ if } K_1 \approx K_2 \approx K_3, \end{aligned} \quad (1)$$

where  $D_i$  ( $i=1; 2; 3$ ) is phase  $i$  mutual diffusion penetrability ( $D_i = D_i^* \Delta C_i$ ),  $D_i^*$  is mutual diffusion coefficient in phase  $i$ ,  $\Delta C_i$  is narrow concentration range of homogeneity. Phase 1 rate formation,  $K_1$ , depends on  $D_1$ ,  $D_2$ ,  $K_1$ , and  $K_2$ , phase 2 rate formation,  $K_2$ , depends on  $D_1$ ,  $D_2$ ,  $D_3$ ,  $K_1$ ,  $K_2$ , and  $K_3$ , and phase 3 rate formation,  $K_3$ , depends on  $D_3$ ,  $D_2$ ,  $K_3$ , and  $K_2$ . We can get exactly the same equations using Heumann's method [11], but this method is grounded on assumption  $D_i = \text{const}$  in each phase, so we can conclude that "constant flux method" is correct and universal [12-14]. Matrix mathematics method gives:





$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} D_1 \\ D_2 \\ D_3 \end{pmatrix} \approx \begin{pmatrix} K_1 \\ K_2 \\ K_3 \end{pmatrix}, \quad (2)$$

$$\left( \begin{array}{l} a_{11} = \frac{2(1-C_2)}{(1-C_1)(C_1-C_2)}; a_{12} = -\frac{2}{C_1-C_2} \sqrt{\frac{K_1}{K_2}}; a_{13} = 0 \\ a_{21} = -\frac{2}{C_1-C_2} \sqrt{\frac{K_2}{K_1}}; a_{22} = \frac{2(C_1-C_3)}{(C_1-C_2)(C_2-C_3)}; a_{23} = -\frac{2}{C_2-C_3} \sqrt{\frac{K_2}{K_3}} \\ a_{31} = 0; a_{32} = -\frac{2}{C_2-C_3} \sqrt{\frac{K_3}{K_2}}; a_{33} = \frac{2C_2}{C_3(C_2-C_3)} \end{array} \right),$$

$$D_1 \approx \frac{1}{2} (C_1(1-C_1)K_1 + C_2(1-C_1)\sqrt{K_1K_2} + C_3(1-C_1)\sqrt{K_1K_3}), \quad (3)$$

$$D_2 \approx \frac{1}{2} (C_2(1-C_2)K_2 + C_2(1-C_1)\sqrt{K_1K_2} + C_3(1-C_2)\sqrt{K_2K_3}), \quad (4)$$

$$D_3 \approx \frac{1}{2} (C_3(1-C_3)K_3 + C_3(1-C_1)\sqrt{K_1K_3} + C_3(1-C_2)\sqrt{K_2K_3}). \quad (5)$$

We can calculate assuming  $C_1=2/3$ ,  $C_2=1/2$ ,  $C_3=1/3$ :

$$D_1 \approx \frac{1}{9} K_1 + \frac{1}{12} \sqrt{K_1K_2} + \frac{1}{18} \sqrt{K_1K_3}; \quad (6)$$

$$D_2 \approx \frac{1}{8} K_2 + \frac{1}{12} \sqrt{K_1K_2} + \frac{1}{12} \sqrt{K_2K_3}; \quad (7)$$

$$D_3 \approx \frac{1}{9} K_3 + \frac{1}{18} \sqrt{K_1K_3} + \frac{1}{12} \sqrt{K_2K_3}. \quad (8)$$

Substance A disappearance time,  $t_0$ , can be estimated in the following way [3]. Mass conservation law gives:

$$\begin{aligned} X_A(t=0) \cdot 1 &= C_1X_1(t_0) + C_2X_2(t_0) + C_3X_3(t_0) = \\ &= C_1 \left( \sqrt{K_1} + \frac{C_2}{C_1} \sqrt{K_2} + \frac{C_3}{C_1} \sqrt{K_3} \right) \sqrt{t_0} \approx C_1 \sqrt{K_{123}} \sqrt{t_0}, \end{aligned}$$

and

$$t_0 = \frac{X_A^2}{(C_1\sqrt{K_1} + C_2\sqrt{K_2} + C_3\sqrt{K_3})^2} \approx \frac{X_A^2}{C_1^2 K_{123}}. \quad (9)$$

Two phases (phase 2 and phase 3) are formed between phase 1 and substance B after disappearance of substance A. Heumann's method and "constant flux method" give:

$$\begin{aligned} \frac{dX_2}{dt} &= \frac{K_2^{(2\text{phases})}}{2X_2} \approx \frac{C_1 - C_3}{(C_1 - C_2)(C_2 - C_3)} \frac{D_2}{X_2} - \frac{1}{C_2 - C_3} \frac{D_3}{X_3}, \quad X_2^2 = K_2^{(2\text{phases})} t; \\ \frac{dX_3}{dt} &= \frac{K_3^{(2\text{phases})}}{2X_3} \approx \frac{C_2}{C_3(C_2 - C_3)} \frac{D_3}{X_3} - \frac{1}{C_2 - C_3} \frac{D_2}{X_2}, \quad X_3^2 = K_3^{(2\text{phases})} t; \quad (X_2 + X_3)^2 = K_{23} t, \\ K_{23} &= \left( \sqrt{K_2^{(2\text{phases})}} + \sqrt{K_3^{(2\text{phases})}} \right)^2. \end{aligned} \quad (10)$$

We can calculate assuming  $C_1=2/3$ ,  $C_2=1/2$ ,  $C_3=1/3$  and taking into account Equations.(4), (5), (7), and (8):

$$\begin{aligned} K_2^{(2\text{phases})} &\approx \frac{C_1 - C_3}{(C_1 - C_2)(C_2 - C_3)} \frac{2D_2}{1} - \frac{1}{C_2 - C_3} \frac{2D_3}{1} \sqrt{\frac{K_2}{K_3}} \approx \\ &\approx 24 \frac{D_2}{1} - 12 \frac{D_3}{1} \sqrt{\frac{K_2}{K_3}} = 2K_2 + \frac{4}{3} \sqrt{K_1 K_2} + \frac{2}{3} \sqrt{K_2 K_3}; \\ K_2^{(2\text{phases})} &\approx 4K_3 \approx \frac{4}{9} K_{123}; \end{aligned} \quad (11)$$

$$\begin{aligned} K_3^{(2\text{phases})} &\approx \frac{C_2}{C_3(C_2 - C_3)} \frac{2D_3}{1} - \frac{1}{C_2 - C_3} \frac{2D_2}{1} \sqrt{\frac{K_3}{K_2}} \approx \\ &\approx 18 \frac{D_3}{1} - 12 \frac{D_2}{1} \sqrt{\frac{K_3}{K_2}} \approx K_3; \\ K_{23} &= \left( \sqrt{K_2^{(2\text{phases})}} + \sqrt{K_3^{(2\text{phases})}} \right)^2 \approx 9K_3 \approx K_{123}, \end{aligned} \quad (12)$$

so general growth rate of phase 2 and phase 3,  $K_{23}$ , is approximately equal to initial general growth rate,  $K_{123}$ . This is because of substance A absence in the diffusion zone.

Phase 1 disappearance time,  $t_1$ , can be estimated in the same way. Mass conservation law gives:

$$X_A(t=0) \cdot 1 = C_2 X_2(t_1) + C_3 X_3(t_1) = \sqrt{t_1} C_2 (\sqrt{K_2} + \frac{C_3}{C_2} \sqrt{K_3}),$$

$$\text{and} \quad t_1 = \frac{X_A^2}{(C_2 \sqrt{K_2} + C_3 \sqrt{K_3})^2}, \quad \text{or} \quad t_1 \approx \frac{X_A^2}{C_2^2 K_{23}} \approx \frac{X_A^2}{C_2^2 K_{123}}. \quad (13)$$



Phase 3 is formed between phase 2 and substance B after substance A and phase 1 disappearance. We can calculate assuming  $C_2=1/2$ ,  $C_3=1/3$  and taking into account Gibbs's method [15], Heumann's method, "constant flux method", and Equations (5) and (8):

$$\frac{dX_3}{dt} = \frac{K_3^{(1phase)}}{2X_3} \approx \frac{C_2}{C_3(C_2 - C_3)} \frac{D_3}{X_3}, \quad X_3^2 = K_3^{(1phase)} t; \quad (14)$$

$$K_3^{(1phase)} \approx \frac{C_2}{C_3(C_2 - C_3)} \frac{2D_3}{1} = 18D_3 \approx \\ \approx 2K_3 + \sqrt{K_1 K_3} + \frac{3}{2} \sqrt{K_2 K_3} \approx \frac{9}{2} K_3 \approx \frac{1}{2} K_{123},$$

so growth rate of phase 3,  $K_3$ , is approximately in two times lower than initial general growth rate,  $K_{123}$ . That is because of substance A and phase 1 absence in diffusion zone. Phase 2 disappearance time,  $t_2$ , can be estimated in the same way. Mass conservation law gives:

$$X_A(t=0) \cdot 1 = C_3 X_3(t_2) = \sqrt{t_2} C_3 \sqrt{K_3},$$

and 
$$t_2 = \frac{X_A^2}{C_3^2 K_3^{(1phase)}} \approx \frac{2X_A^2}{C_3^2 K_{123}}. \quad (15)$$

Differential equations methods applications. Kirkendall Shift Rate Calculation Method in Double Multiphase Systems.

Kirkendall shift,  $X_K$ , can be calculated in such a way [16]:

$$X_K^2 = \frac{(D_A^* - D_B^*)^2}{\pi D_A^*} t = \left(1 - \frac{D_B^*}{D_A^*}\right)^2 \frac{D_A^*}{\pi} t, \quad \frac{D_B^*}{D_A^*} < 1, \quad (16)$$

or 
$$X_K^2 = \frac{(D_B^* - D_A^*)^2}{\pi D_B^*} t = \left(1 - \frac{D_A^*}{D_B^*}\right)^2 \frac{D_B^*}{\pi} t, \quad \frac{D_B^*}{D_A^*} > 1. \quad (17)$$

Darken's method gives [17]:  $D_i^* = C_i D_B^* + (1 - C_i) D_A^*$ . Ratio  $D_B^*/D_A^*$  can be calculated:

$$\frac{D_B^*}{D_A^*} = \frac{\sqrt{D_i^* t} - X_K(1 - C_i)\sqrt{\pi}}{\sqrt{D_i^* t} + C_i X_K \sqrt{\pi}} < 1, \quad (18)$$

where  $D_i^*$  is mutual diffusion coefficient in phase  $i$ ,  $C_i$  is average concentration of substance A,

or 
$$\frac{D_A^*}{D_B^*} = \frac{\sqrt{D_i^* t} - X_K(1 - C_i)\sqrt{\pi}}{\sqrt{D_i^* t} + C_i X_K \sqrt{\pi}} < 1, \quad (19)$$

where  $D_i^*$  is mutual diffusion coefficient in phase  $i$ ,  $C_i$  is average concentration of substance B.





Otherwise, Cu-rich phases are formed more quickly at temperatures higher than 475°C, vacancies can disappear near dislocations at Al side (sinks) and appear near dislocations at Cu side (sources), dislocations can climb, and Kirkendall plane shifts toward Al side.

Thin metal covering disappearance time,  $t_0$ , can be estimated in the following way:

$$t_0 = \frac{X_A^2}{(C_1\sqrt{K_1} + C_2\sqrt{K_2} + C_3\sqrt{K_3})^2} \approx \frac{X_A^2}{C_1^2 K_{123}},$$

where  $X_A$  is initial metal covering thickness,  $C_1$  is concentration in phase 1,  $K_{123}$  is general reaction rate of IMC formation,  $C_1 > C_2 > C_3$ ,  $C = C_A$ ,  $K_1$ ,  $K_2$ , and  $K_3$  are phases 1, 2, and 3 formation rates.

Phase 1 disappearance time,  $t_1$ , can be calculated:

$$t_1 \approx \frac{X_A^2}{C_2^2 K_{23}} \approx \frac{X_A^2}{C_2^2 K_{123}}.$$

We should note that  $K_{23} = \left(\sqrt{K_2^{(2\text{phases})}} + \sqrt{K_3^{(2\text{phases})}}\right)^2 \approx 9K_3 \approx K_{123}$  because of substance A absence in the diffusion zone.

Phase 2 disappearance time,  $t_2$ , can be calculated:  $t_2 \approx \frac{X_A^2}{C_3^2 K_3^{(1\text{phase})}} \approx \frac{2X_A^2}{C_3^2 K_{123}}$ . We

should note that  $K_3^{(1\text{phase})} \approx \frac{1}{2} K_{123}$ . This is because of substance A and phase 1 absence in the diffusion zone.

Ratio of intrinsic diffusivities of substance A and substance B in A-B system can be determined in such way:

$$\frac{D_A^*}{D_B^*} \approx \frac{X_1 + X_2 + X_3 - X_K(1 - C_{\text{phase}})\sqrt{\pi}}{X_1 + X_2 + X_3 + C_{\text{phase}}X_K\sqrt{\pi}} < 1; C_{\text{phase}} = C_B, D_A^* < D_B^*,$$

or

$$\frac{D_B^*}{D_A^*} \approx \frac{X_1 + X_2 + X_3 - X_K(1 - C_{\text{phase}})\sqrt{\pi}}{X_1 + X_2 + X_3 + C_{\text{phase}}X_K\sqrt{\pi}} < 1; C_{\text{phase}} = C_A, D_B^* < D_A^*,$$

were  $X_K$  is Kirkendall shift.

### References:

1. T. Kizaki, M. O, and M. Kajihara, *Materials Transactions*, 61, No. 1: 188 (2020). DOI: <https://10.2320/matertrans.MT-M2019207>.
2. C.S. Goh, W.L.E. Chong, T.K. Lee, and C. Breach, *Crystals*, 3, No. 3: 391 (2013). DOI: <https://doi.org/10.3390/cryst3030391>.
3. M.V. Yarmolenko, *Physics and Chemistry of Solid State*, 21, No. 2: 294 (2020). DOI: [10.15330/pcss.21.2.294-299](https://doi.org/10.15330/pcss.21.2.294-299).
4. S. Kumar, C.A. Handwerker, and M. A. Dayananda, *JPEDAV*, 32, 309 (2011). DOI: [10.1007/s11669-011-9907-91547-7037](https://doi.org/10.1007/s11669-011-9907-91547-7037)

5. K.N. Tu, *Electronic Thin-Film Reliability* (Cambridge University Press: 2010).
6. V.V. Morozovych, A.R. Honda, Yu.O. Lyashenko, Ya.D. Korol, O.Yu. Liashenko, C. Cserhati, and A. M. Gusak, *Metallofiz. Noveishie Tekhnol.*, 40, No.12: 1649 (2018). DOI: 10.15407/mfint.40.12.1649.
7. V.V. Bogdanov, L.N. Paritskaya, and M.V. Yarmolenko, *Metallofizika*, 12, No.5: 98 (1990).
8. A.I. Epishin, B.S. Bokstein, I.L. Svetlov, B. Fedelich, T. Feldmann, Y.Le. Bouar, A. Ruffini, A. Finel, B. Viguier, and D. Poquillon, *Inorganic Materials: Applied Research*, 9: 57 (2018) DOI: 10.1134/S2075113318010100.
9. B. Camin and L. Hansen, *Metals*, 10, No. 8: 1034 (2020) DOI:10.3390/met10081034.
10. K.P. Gurov, A.M. Gusak, and M.V. Yarmolenko, *Metallofizika*, 10, No. 3: 91 (1988).
11. T. Heumann, *Z. Physik. Chem.*, 201: 168 (1952) (in German).
12. M.V. Yarmolenko, A.M. Gusak, and K.P. Gurov, *Journal of Engineering Physics and Thermophysics*, 65, No. 3: 876 (1993). DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00862930>
13. M.V. Yarmolenko, *Metallofiz. Noveishie Tekhnol.*, 40, No. 9: 1201 (2018). DOI:10.15407/mfint.40.091201
14. M.V. Yarmolenko, *AIP Advances*, 8: 095202 (2018). DOI: 10.1063/1.5041728.
15. G.B.Gibbs, *Journal of Nuclear Materials*, 20, No.3: 303 (1966). DOI:10.1016/0022-3115(66)90042-0).
16. M.V. Yarmolenko, *Defect and Diffusion Forum*, 143-147: 509 (1997). DOI:10.4028/www.scientific.net/DDF.143-147.509.
17. L.S. Darken, *Trans. A.I.M.E.*, 175: 184 (1948).
18. A.D. Smigelkas and E.O. Kirkendall, *Trans. AIME*, 171: 130 (1947).
19. M.V. Yarmolenko. Intrinsic Diffusivities Ratio Analysis in Double Multiphase Systems. DDF 2021;413:47-64. URI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/ddf.413.47>.
20. M. Yarmolenko. Intermetallics Disappearance Rates and Intrinsic Diffusivities Ratios Analysis in the Cu-Zn and the Cu-Sn Systems. *Phys. Chem. Solid St.* 2021Feb.24;22(1):80-7. URI: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/pcss/article/view/4744>.
21. Бесєдіна Д.Г. Методи розв'язування фізичних задач за допомогою диференційних рівнянь. *Матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року.* 2021. Київ : КНУТД, 2021. Т. 1. С. 194-200. URI: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19516/1/Innovatyka2021\\_V1\\_P194-200.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19516/1/Innovatyka2021_V1_P194-200.pdf).
22. M.V. Yarmolenko Phases Formation Kinetics in Binary Multiphase System after Exhausting One of the Components. *Metallofiz. Noveishie Tekhnol.*, 43, No. 8: 1021-1030 (2021). DOI: 10.15407/mfint.43.08.1021.
23. M.V. Yarmolenko. Intermetallics Disappearance Rate Analysis in Double Multiphase Systems. DDF 2021; 407:68–86. URI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/ddf.407.68>.
24. M. Yarmolenko. Intermetallics Disappearance Rates and Intrinsic Diffusivities Ratios Analysis in the Cu-Zn and the Cu-Sn Systems. *Phys. Chem. Solid St.* 2021;22(1):80-7. URI: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/pcss/article/view/4744>.




25. M. Yarmolenko Intrinsic Diffusivities Ratio Analysis in the Al-Cu System. Phys. Chem. Solid St. 2020;21(4):720-6. URI: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/pcss/article/view/4440>.

26. M.V. Yarmolenko. Copper, Iron, and Aluminium Electrochemical Corrosion Rate Dependence on Temperature. In: Zafar, F., Ghosal, A., Sharmin, E. editors. Corrosion – Fundamentals and Protection Mechanisms. London: IntechOpen; 2022. P. 35-50. URI: <https://www.intechopen.com/chapters/79092> doi: 10.5772/intechopen.100279.

### Михайло Вікторович ЯРМОЛЕНКО

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-4332-1368>  
yarmolenko@suem.edu.ua

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ВИЩОЇ МАТЕМАТИКИ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ

**Анотація.** Запропоновано методи матричної математики та диференціальних рівнянь для обчислення швидкості зникнення інтерметалідів та зміщення Кіркендалла. Методи ґрунтуються на законі збереження речовини та зміні концентраційних профілів під час взаємної дифузії. Теоретично проаналізовано швидкості зникнення інтерметалідів та швидкості зсуву Кіркендалла в системах Al-Cu (Al - тонкий шар на Cu), Cu-Al (Cu - тонкий шар на Al), Al-Au, Zn-Cu, Cu-Sn, використовуючи експериментальні дані у наявних літературних джерелах. Показано, що загальна швидкість формування фаз 2 і 3 між фазою 1 і речовиною В приблизно дорівнює початковій швидкості формування трьох фаз між речовинами А і В. Показано також, що швидкість формування фази 3 між фазою 2 і речовиною В лише вдвічі менша початкової швидкості формування трьох фаз між речовинами А і В. Аналіз літературних даних вказує на те, що зміщення Кіркендалла змінює знак при температурі близько 260°C в системі Al-Cu через залежність відношення  $D_{Al}^*/D_{Cu}^*$  від температури.

**Ключові слова:** матрична математика, диференціальні рівняння, дифузія, інтерметаліди, кінетика утворення фаз, мідь, алюміній, цинк, олово, пористість Кіркендалла-Френкеля, зміщення Кіркендалла.



**ВІСНИК**  
**Східноєвропейського університету**  
**економіки і менеджменту № 1 (29), 2023**

*Науковий журнал*

Засновник, редакція, видавець і виготовлювач  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

Свідоцтво про державну реєстрацію  
серія КВ № 16612 – 5084Р від 23.04.2010.

Відповідальний за випуск: О. Бойко

Підписано до друку 19.01.2023. Формат 84x108/16.  
Друк різнографічний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 11,06. Тираж 100 прим. Зам. № 19-14.  
Адреса редакції, видавця, виготовлювача: 18036, м. Черкаси, вул. Н.-Левицького, 16.  
Телефон редакції: (0472) 64-72-00 (101), факс (0472) 64-73-00,  
e-mail: uespo@ukr.net  
visnyksura.com.ua

Надруковано на обладнанні СУРА.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 3734 від 17 березня 2010 р.

---

---

Видається за рекомендацією Вченої ради СУРА.

Статті проходять попереднє рецензування. Передрук і переклади матеріалів, опублікованих у журналі, дозволяються лише зі згоди автора та редакції.

---

---