

ISSN Print 2708-0366  
ISSN Online 2708-0374

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний аграрно-економічний університет



# Таврійський науковий вісник

Серія: Економіка

Випуск 14



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2022

УДК 63(05)

*Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення вченої ради Херсонського державного аграрно-економічного університету.  
(від 29 грудня 2022 року протокол № 5).*

Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 14. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. – 122 с.

Свідоцтво про Державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 24813-14753ПР,  
видане Міністерством юстиції України 31.05.2021 р.

Журнал включено до міжнародних каталогів  
наукових видань і наукометричних баз:  
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського,  
CrossRef, Index Copernicus.

**Фахова реєстрація (категорія «Б»):**  
Наказ МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток № 5)

**Галузь науки: економічні.**

**Спеціальності:** 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;  
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа;  
242 – Туризм; 281 – Публічне управління та адміністрування;  
292 – Міжнародні економічні відносини.

**Редакційна колегія:**

**Кирилов Юрій Євгенович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, ректор Херсонського державного аграрно-економічного університету (*головний редактор*).

**Грановська Вікторія Григорівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи Херсонського державного аграрно-економічного університету (*заступник головного редактора*).

**Жосан Ганна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій Херсонського державного аграрно-економічного університету (*технічний редактор*).

**Аверчев Олександр Володимирович** – доктор сільськогосподарських наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Бойко Вікторія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Вольська Олена Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціально-гуманітарних дисциплін та інноваційної педагогіки Херсонської державної морської академії.

**Крикунова Вікторія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов, декан економічного факультету Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Мармуль Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Потравка Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник, професор кафедри екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пилипенка Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Пристемський Олександр Станіславович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Скрипник Світлана Валентинівна** – доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри обліку і оподаткування Херсонського державного аграрно-економічного університету.

**Stanley R. Thompson** – Ph.D., Professor, The Ohio State University (Columbus, USA).

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2022

## ЗМІСТ

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Аверчев О.В., Фесенко Г.О.**АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ ВИРОЩУВАННЯ  
ТА ВИРОБНИЦТВА ГРЕЧКИ, ПРОСА ТА РИСУ В УКРАЇНІ ..... 7**Аверчева Н.О.**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПТАХІВНИЦТВА  
НА ОСНОВІ МАЛИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦТВА ..... 16**Жосан Г.В., Хірса І.М.**ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ..... 26**Кириченко Н.В., Хірса І.М.**МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..... 32**Олійник І.В.**ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ..... 37**Савченко В.М., Кононенко Л.В.**ОПТИМІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ  
СПІВПРАЦІ З РЕГІОНАЛЬНИМИ ДОРАДЧИМИ СЛУЖБАМИ..... 43**Tanklevska Nataliya, Kononenko Lesia**TAX POLICY AS THE MAIN COMPONENT OF THE STATE  
SUPPORT SYSTEM FOR AGRICULTURAL PRODUCERS..... 52**Черненко Н.І.**

ТЕОРІЯ ІГОР В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ..... 58

**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,  
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА****Богущ Л.Г.**РЕГУЛЮВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ В КОНТЕКСТІ  
УСТАЛЕННЯ МАКРОСОЦІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ..... 67**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Західна О.Р., Закорко К.К.**ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 78**Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В.**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ СТРАХУВАННЯ ..... 85**Пігарев С.О.**ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА  
ФІНАНСУВАННЯ ОНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ..... 95

**Povod Tetiana**

BEHAVIORAL FINANCE: ESSENCE AND APPROACHES TO DEFINITION ..... 102

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

**Василюшин С.І., Гнатишин Л.Б., Прокопишин О.С.**

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ..... 110

---

CONTENTS

**ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Averchev Oleksandr, Fesenko Hanna**

ANALYSIS OF ECONOMIC ASPECTS  
OF GROWING AND PRODUCTION  
OF BUCKWHEAT, MILLET AND RICE IN UKRAINE ..... 7

**Avercheva Nataliya**

ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF POULTRY FARMING  
ON THE BASIS OF SMALL BUSINESSES..... 16

**Zhosan Hanna, Khirsa Iryna**

FEATURES OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY DURING  
MARTIAL LAW IN UKRAINE.....26

**Kyrychenko Natalya, Khirsa Iryna**

MOTIVATION MECHANISM OF BUSINESS ORGANIZATION .....32

**Oliinyk Ihor**

RAISING THE RESILIENCE OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT  
OF DOMESTIC COMPANIES IN THE CONTEXT  
OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY .....37

**Savchenko Vera, Kononenko Lesia**

OPTIMIZATION OF THE FUNCTIONING  
OF SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT  
OF COOPERATION WITH REGIONAL ADVISORY SERVICES .....43

**Tanklevska Nataliya, Kononenko Lesia**

TAX POLICY AS THE MAIN COMPONENT OF THE STATE  
SUPPORT SYSTEM FOR AGRICULTURAL PRODUCERS.....52

**Chernenko Nataliia**

GAME THEORY IN PERSONNEL MANAGEMENT .....58

**DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY,  
SOCIAL ECONOMY AND POLITICS**

**Bogush Larysa**

TERRITORIAL DISPARITIES' REGULATION IN THE CONTEXT  
OF ESTABLISHING UKRAINE' MACRO-SOCIAL SYSTEM.....67

**MONEY, FINANCES AND CREDIT**

**Zakhidna Oksana, Zakorko Kateryna**

FUNCTIONING OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES  
UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL ..... 78

**Karnaushenko Alla, Petrenko Viktoriia, Borovik Liubov**

CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS  
OF THE EUROPEAN INSURANCE MARKET.....85

**Pigarev Serhiy**

FINANCIAL LEASING AS AN ALTERNATIVE TO FINANCING RENEWAL  
OF PRIVATE FUNDS .....95

**Povod Tetiana**

BEHAVIORAL FINANCE: ESSENCE AND APPROACHES TO DEFINITION ..... 102

**ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT**

**Vasylishyn Stanislav, Hnatyshyn Lyudmyla, Prokopyshyn Oksana**

ECONOMIC SECURITY AS A COMPONENT  
OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT  
OF BUSINESS MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECT ..... 110

---

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

УДК 338.432:633.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.1>

**Аверчев О.В.**

доктор сільсько-господарських наук,  
завідувач кафедри землеробства,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8333-2419>

**Фесенко Г.О.**

асистент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький

**Averchev Oleksandr, Fesenko Hanna**

Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi

## АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ ВИРОЩУВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВА ГРЕЧКИ, ПРОСА ТА РИСУ В УКРАЇНІ

### ANALYSIS OF ECONOMIC ASPECTS OF GROWING AND PRODUCTION OF BUCKWHEAT, MILLET AND RICE IN UKRAINE

---

*Метою статті є вивчення виробництва та перспектив вирощування круп'яних культур в Україні. У статті надано результати досліджень вирощування круп'яних культур за період 2015–2022 роки, а саме: площу, з якої зібрано врожай, тис. га., валовий збір у масі після доробки, тис тон, урожайність, ц з 1 га, за 2015–2022 рр. Встановлено, що за останні роки на внутрішньому ринку України відслідковується зменшення попиту на зерно рису та гречки, що на нашу думку пов'язано із загальним зростанням цін у цьому сегменті ринку. Споживачі віддають перевагу дешевшим видам круп. У той же час ситуація на ринку гречки може змінитися в новому сезоні завдяки державним програмам. Україна має все необхідне для розвитку власної галузі рисівництва. Доведено, що незважаючи на складні погодні умови, круп'яна галузь забезпечує стале виробництво, що гарантує продовольчу та економічну безпеку країни. Круп'яні культури є основою для формування та підтримки на належному рівні стратегічного продовольчого, кормового та експортного балансу держави.*

**Ключові слова:** вирощування, круп'яні культури, рис, просо, гречка.

*The purpose of the article is to study the production and prospects of growing cereal crops in Ukraine. In recent years, the domestic market of Ukraine has observed a decrease in demand for rice and buckwheat grains, which, in our opinion, is connected with the general increase in prices in this market segment. Consumers prefer cheaper types of cereals. At the same time, the situation on the buckwheat market may change in the new season thanks to government programs. Ukraine has everything necessary for the development of its own rice farming industry. Favorable natural and climatic conditions of the South of Ukraine, availability of engineering rice irrigation systems, close cooperation and commonwealth of the Institute of Rice with commodity producers, varieties of domestic selection, ecologically clean growing technology allow to obtain high yields. Countries with a monsoon climate, which harvest twice a year due to weather conditions, have not much higher, and sometimes lower, rice yields than Ukraine receives. The development of horizontal connections based on the market infrastructure allows to maintain and, accordingly, regulate market relations in the grain economy. In this connection,*

---

*there is a need to develop new elements of the market infrastructure, to provide them with the necessary legal and economic power. The creation of conditions for the effective functioning of raw material zones of the grain market requires the application of a set of measures that regulate the process of transition to market relations and at the same time allow it to form and develop with its inherent elements: freedom of entrepreneurship, the right of the producer to dispose of his products and income, competition, elimination of monopoly, pricing depending on supply and demand, etc. In modern conditions, the market of cereal crops acts as an objective necessity, which provides an opportunity to improve the country's provision of grain at the expense of its own production, and increase its efficiency. However, the orientation of the large economy to market relations, as a means of automatically solving all its problems, will not be able to radically change the state of affairs in the production, sale and use of grain in the coming years, since the legislative and regulatory framework is not yet fully formed. Thus, despite difficult weather conditions, the cereal industry ensures sustainable production, which guarantees the country's food and economic security. Cereal crops are the basis for the formation and maintenance of the state's strategic food, fodder and export balance at the appropriate level.*

**Key words:** *cultivation, cereal crops, rice, millet, buckwheat.*

**Постановка проблеми.** Серед галузей агропромислового комплексу України, найважливішою є зернове господарство. Це основа всього сільськогосподарського виробництва. Зернове господарство країни формує продовольчий фонд, забезпечує тваринництво фуражним зерном, створює резервні державні запаси зерна, формує певну частку експорту. Водночас подальший розвиток галузі потребує ґрунтовної економічної оцінки, перегляду низки положень щодо техніко-технологічних, організаційно-економічних та ринкових умов функціонування всього комплексу. Переробна галузь України є стратегічною галуззю національної економіки. Круп'яні культури та вироблена з неї продукція завжди були ліквідною, оскільки складають основу продовольчої бази та безпеки держави. Круп'яні культури мають велике значення в харчуванні людини. На аграрному ринку гречка, рис і просо зберігають лідируючі позиції в переробці та внутрішньому споживанні, що свідчить про їх стратегічно важливу роль у забезпеченні продовольчої та економічної безпеки країни, тому для аграріїв важливим завданням є підтримка та збільшення обсягів виробництва зерна. Одними з перспективних високоврожайних зернових культур є гречка, просо та рис.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження світового та вітчизняного ринку гречки, проса та рису відображено у працях вчених економістів-аграрників, таких як: В.Я. Білоножко, О.В. Боднар, О.В. Кравчук, В.І. Бойко, О.С. Алексеева, С.М. Кваша та ін. Проте питання розвитку цього сегменту зернових культур потребують подальших наукових досліджень щодо подальшого вдосконалення та розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення виробництва та перспектив вирощування круп'яних культур в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Сільське господарство вже давно стало бізнесом. До того ж головним завданням для аграріїв є отримання найбільшого доходу за рахунок зростання доходів і скорочення витрат. Тому кожна сільськогосподарська культура розглядається через економічну призму, тобто скільки коштів можна отримати при її вирощуванні в кінцевому результаті з 1 га. Одними з перспективних зернових культур є гречка, просо та рис [1].

Значну увагу виробництву гречки приділяють господарства, що мають постійні замовлення від виробників круп, адже вона не належить до провідних сільськогосподарських культур. Більшість господарств вирощують гречку як гарну медоносну культуру з метою забезпечення функціонування власного бджільництва, а товарне зерно частіше реалізується та переробляється у регіоні за місцем його виробництва. Також вона використовується і в кормовиробництві, а саме дрібне зерно, а також висівки, які одержують при переробці зерна.

Раніше гречка вважалася стратегічно важливим продуктом харчування, що мав вплив на продовольчу безпеку в державі. За останні роки на внутрішньому ринку України з'явилося багато альтернативних видів круп, що можуть її замінити, і тому



цей вид продукції впливає на загальну продовольчу ситуацію в країні. За рахунок ціни регулюється рівень споживання. Тож наразі маємо таку цінову ситуацію: гречана крупа коштує дорожче від рису на 20% [2].

Споживчий коштик в Україні розраховано таким чином, що споживання на рік гречки становить 2 кг/люд., рису – 2,5 кг/люд., а проса – 1 кг/люд. При цьому в порівнянні в країнами Європи (Польща) норми споживання гречки на 75%, а рису на 65% нижче в Україні.

З-поміж усіх круп'яних культур до найважливіших, найурожайніших, найдавніших і найкалорійніших належить рис. Його вирощують на всіх континентах світу. Під рис відводять найбільші площі, так само як під пшеницю та кукурудзу. Площі посіву рису за останні 100 років зросли втричі і на сьогоднішній день становлять понад 150 млн га. Рис має вищу потенційну врожайність порівняно з пшеницею на 8-10 ц/га, що забезпечує його щорічний валовий збір майже 600 млн тонн. Рис налічує близько 30 видів, але в культурі поширений здебільшого рис посівний, або культурний (*O. Sativa*), – однорічна рослина заввишки 50-200 см, в Україні – 80-140 см.

Рисові системи не лише в Україні, а й у більшості країн світу які займаються вирощуванням рису, розташовані поблизу морського узбережжя та знаходяться в безпосередній близькості від курортних зон. У перші роки технологія вирощування рису не відповідала вимогам забезпечення екологічної рівноваги. Тому науковці Інституту рису УААН провели глибокі дослідження та створили нову екологічно чисту технологію з урахуванням усіх вимог охорони навколишнього середовища, на що отримали позитивні висновки державних експертів.

Головним завданням сучасного сільськогосподарського виробництва, в тому числі й рисівництва, є отримання високого економічно виправданого врожаю зерна, чому значною мірою сприяє сорт культури. Рисівництво як інтенсивна галузь потребує нових сортів із високою продуктивністю, адаптованих до біотичних та абіотичних факторів середовища, які б у різних агроекологічних умовах могли дати максимальну віддачу на вкладені гроші [3]. Нині такій цінній круп'яній культурі, як просо, приділяється недостатньо уваги, хоча просо характеризується високою посухостійкістю, що позитивно впливає на боротьбу з наслідками глобальних змін клімату. А також ця культура дає досить стабільні врожаї в нашій зоні, незалежно від погодних умов, наприклад, на відміну від гречки [4].

Просо – одна з основних круп'яних культур в світі. Цей яровий злак цінується за високі смакові якості зерна (пшонової крупи). Він стійкий до посухи, є культурою короткого світлового дня, відрізняється швидкою вегетацією. Завдяки цим властивостям його часто висівають в повторних посівах.

Проте, в аграрному секторі України просо ніколи не займало провідної ролі серед сільськогосподарських культур. Це одна з основних круп'яних культур України, цінність якої визначається практично безвідходним використанням продуктів переробки в харчовій, кормовій, фармацевтичній, мікробіологічній, промисловій галузях виробництва, а також можливістю вирощування у післяжнивних та післяякісних посівах, що забезпечує отримання двох врожаїв і збільшення виходу продукції з кожного гектара. У не переробленому вигляді просо застосовують як дуже цінний корм для тварин. Відходи, які отримують під час переробки зерна на крупу (мучіль, лушпиння), також є кормом. Солома та полова за своїми якостями наближаються до лугового сіна. Просо широко застосовують як страхову культуру на випадок пересівів загиблених озимих та ранніх ярих, що особливо важливо для формування врожаю і доходів поточного року. У складі пшоно вміст білка становить 12%, крохмалю 81%, жиру 3,5%, клітковини 1-2%. Зерно багате на мінеральні речовини, мікроелементи, вітаміни В1, В2, В5, В6, С, каротиноїди та інші фізіологічно активні елементи. А також культура містить велику кількість крохмалю, тому використовується для виробництва спирту [5].

Недооцінка значення вирощування проса помилкова. Просо – високоврожайна круп'яна культура. За дотримання технології вирощування воно дає зерна понад 50 ц/га – врожаї часто вищі, ніж інших зернових.

За період проведених досліджень найбільші посівні площі, обсяги виробництва гречка і просо в залежності від року вирощування, а найменші – рис. (рис. 1-3).

За даними офіційної статистики, площа, з якої зібрано врожай гречки в Україні за період дослідження 2015–2022 рік не носила характеру стабільності і мала хвильоподібну динаміку. Так, з 2015 року в 2017 р. відмічалось збільшення посівних площ під

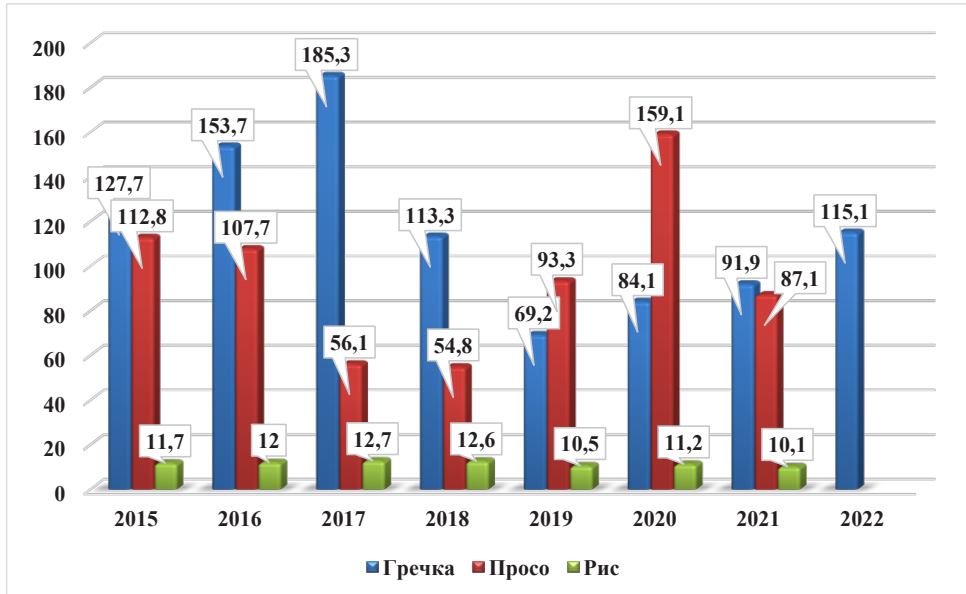


Рис. 1. Площа, з якої зібрано врожай, тис. га. у 2015–2022 рр.

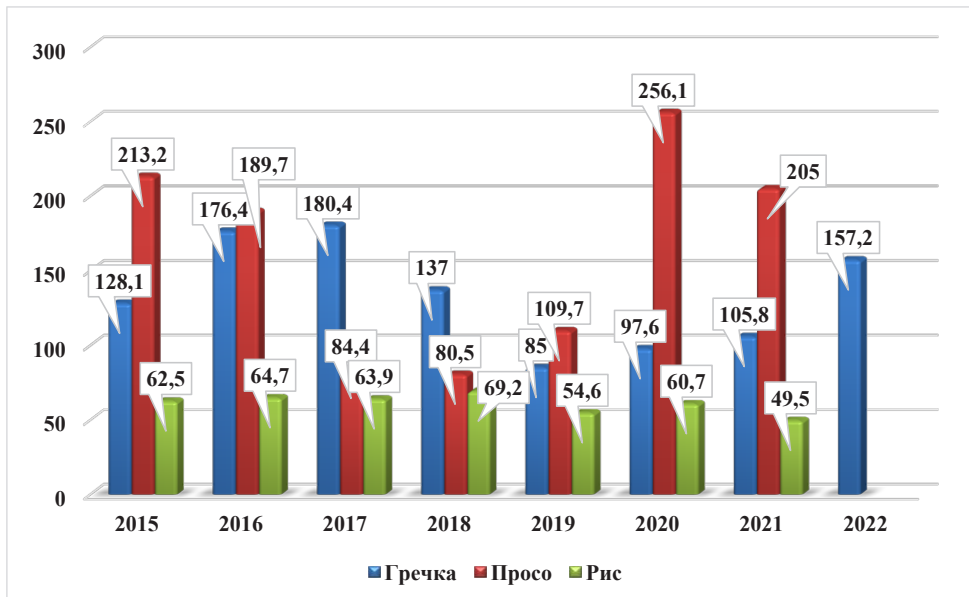


Рис. 2. Валовий збір у масі після доробки, тис тон, 2015–2022 рр.

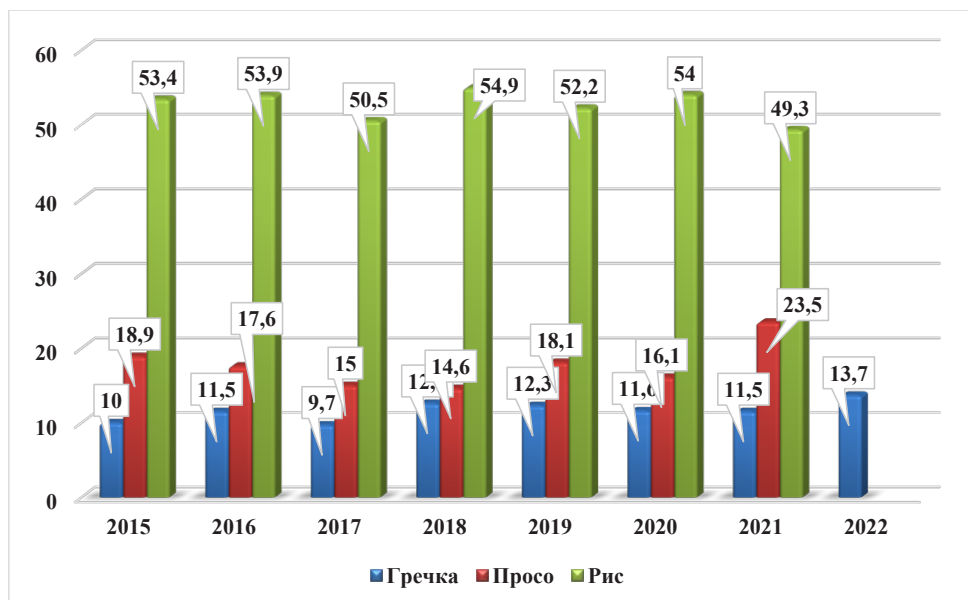


Рис. 3. Урожайність, ц з 1 га, 2015–2022 рр.

виращування гречки і збільшення виробництва гречки в 2017 році на 52,3 тис. тонн, порівняно з 2015 роком і складала 180,4 тис. тонн. З 2018 року в країні відмічається скорочення посівних площ зайнятих під посіви площ на 24,9%, в 2019 році на 47,1% і лише з 2019 року відмічається поступове збільшення площ і в 2022 році не дивлячись на війну, складає 115,1 тис. га. Що ще раз підтверджує значимість цієї культури для українського народу.

Краща ситуація склалася і з рисом. Площа, з якої зібрано врожай у 2018 р. становили 12,6 тис. га, що більше на 0,6 тис. га за 2016 р., та на 0,9 тис. га порівняно з 2015 р. При цьому підвищилася і урожайність на 4,9 ц/га порівняно з 2017 р. і становить 54,9 ц/га при валовому зборі 69,2 тис. тонн.

Рис, нарівні із гречкою, є лідером споживання серед круп у населення України. Загальний рівень внутрішнього виробництва рису забезпечує лише 35% потреб на ринку – отже, зараз цей ринок є імпортозалежним. Хоча до 2014 р. ситуація була дещо іншою: рисові плантації, розташовані в Криму, дозволяли вирощувати на території країни більшу частку від потреби.

У 2021 році українські аграрії зібрали 205,0 тис. тонн проса, що на 24% менше, ніж в попередньому році.

Зменшення обсягів виробництва проса обумовлено, як скороченням посівних площ під нею, так і зниженням середньої врожайності культури. Так посівні площі під посівами проса зменшилися в 2021 році порівняно з 2020 роком на 72 тис. га, тобто на 54,7%.

За оцінками експертів ринку зерна планується зменшення площ під гречку в Україні, тому що технологія вирощування гречки передбачає певні специфічні особливості. Для отримання високої врожайності треба враховувати біологічні особливості розвитку гречки, реакцію на елементи живлення, адаптивність до умов зміни клімату, та інше. Тому вона і отримала статус примхливої у вирощуванні культури.

За останні роки рис посіяно на площі близько 13 тис. га, а з відновленням таких систем, особливо в Одеській області, можна збільшити посівні площі рису ще на 2 тис. га. Загальні кліматичні умови та водні ресурси України дають змогу вирощувати рис на площі понад 100 тис. га. Сама культура непроста у вирощуванні, вона вимагає осо-

бливого клімату – тепла і вологості. В Україні аграрії закупають насіння в єдиному в Україні Інституті рису, де вирощують понад 800 га цієї культури. [6] Рисова крупа вітчизняного виробництва виготовляється виключно з вирощеного зерна, оскільки державних запасів рису в Україні немає. Рис вирощений в Україні, містить необхідний спектр цінних якісних показників, за якими не поступається імпортованому, а за окремими, в тому числі кулінарними, значно перевищує його. Проте в ринкових умовах за ціною змушений прирівняти його до низькосортних. З-за кордону в Україну надходить значна кількість найдешевшої крупи третього сорту, яка виготовляється із зерна державних запасів країн-експортерів після тривалого зберігання або його суміші зі свіжовиробленим зерном. За якістю такі крупи значно гірші за вітчизняні, як за біохімічними показниками, так і за зовнішнім виглядом та запахом, але, через дешевизну та низьку купівельну спроможність населення, це диктує загальне зниження цін на ринку [3].

В Україні найбільш сприятливими для вирощування гречки є зони Лісостепу та Полісся, де природно-кліматичні умови дають змогу захистити посіви від суховіїв, завдяки чому рослини краще розвиваються протягом вегетаційного періоду та отримують вищу врожайність. Ґрунти і умови інших регіонів також підходять для вирощування гречки, проте через низьку врожайність посівні площі цієї культури незначні. Найбільший валовий збір гречки, за підсумками 2021 р., отримали у Житомирській (23,9 тис. т), Хмельницькій (12,6 тис. т), Сумській (7,8 тис. т), Київській (7,8 тис. т), Харківській (5,4 тис. т) та Вінницькій (10,6 тис. т) областях. Найвищий рівень урожайності отримали аграрії Київщини та Вінниччини (15,2 та 14,6 ц/га відповідно). Для порівняння: урожайність цієї культури в Херсонській області становить 8,0 ц/га при валовому зборі 0,5 тис. т.

Аналіз ринку проса, відповідно до дослідження асоціації «Українського клубу аграрного бізнесу», показав, що він є одним з перспективних нішевих аграрних ринків. Незважаючи на невеликі обсяги врожаю проса в Україні (близько 150-200 тис тонн щорічно), на світовому ринку країна займає лідируючі позиції за експортом цієї продукції.

Вирощування проса вигідно в тих районах, де інші зернові страждають від посухи. Просо жаростійке, формує високий урожай навіть при високих температурах. Цей злак є страховою культурою і навіть у найбільш несприятливі роки забезпечує врожайність від 10 ц/га. При дотриманні вимог агротехніки і оптимальної густоти посіву, врожайність складе 15-17 ц/га.

В Україні найбільші обсяги виробництва проса у 2021 р., за даними Державної служби статистики були в Одеській області (25,0 тис. ц), Харківській (23,9 тис. т), Херсонській (21,7 тис. т). При цьому найбільша урожайність відмічалась у Вінницькій (31,1 ц/га), Хмельницькій (32,9 ц/га), Черкаській (30,1 ц/га), Харківській (27,6 ц/га) областях. У Херсонській області валовий збір склав 21,7 тис. ц при урожайності 25,5 ц/га.

Вирощування проса буде найбільш ефективним після зернобобових, багаторічних трав, чистих від бур'янів озимих і просапних культур. Не рекомендується висівати просо після кукурудзи (а також перед нею), оскільки обидві рослини піддаються ураженню стебловим метеликом.

Рис в Україні вирощується в Херсонській і Одеській областях. Також на сьогодні вже є зацікавленість у культивуванні цієї культури на Полтавщині і Дніпропетровщині. Кліматичні зміни в країні на ринок рису певного впливу не мають. Усе визначається технологією. Рис можливо вирощувати лише на спеціальних зрошувальних системах інженерного типу, більшість з яких були побудовані раніше. На звичайному полі цю культуру виростити дуже складно, хіба що за умов наявності крапельного зрошування, проте витрати на таке обладнання досить високі.

До анексії Криму основні посіви були рису на півострові. Україна експортувала товар до Туреччини, Румунії та Болгарії. Для внутрішнього споживання нам потрібно понад 150 тисяч тонн, а ми збираємо лише 70 тисяч тонн. Загалом Україна задовольняє власні потреби в цій культурі на 35 % , купуючи частину у Пакистані, Китаї, Індії та В'єтнамі.

Наразі існують три напрямки збільшення площ під цією культурою в Україні:

- відновлення існуючих рисових систем – це може дати збільшення посівних площ на 2 тис. га, тобто, до 15 тис. га;

- використання контурного та крапельного зрошення – ним можна обладнати більші площі, але на сьогоднішній день крапельна стрічка є основною складовою, що збільшує собівартість виробленої продукції – а це 11-15 тис. грн/га щорічно;

- поширення позитивного досвіду. Щодо залучення рибгоспів до вирощування рису, адже ставки у них вже побудовані, є чиста вода, яка використовується для зрошення, що може забезпечити збільшення площ під рисом ще на 5-6 тис. га.

У 2021 р. валовий збір рису в Україні становить 49,5 тис. т, а урожайність 49,3 ц/га при зібраній площі 10,1 тис. га. На Півдні України рис висівають переважно вздовж Причорномор'я, тобто прибережної курортної зони, у зв'язку з чим особливої актуальності набувають науково обґрунтовані системи землеробства та водокористування, які мають підтримувати безпечний екологічний стан, сприяти відтворенню гумусу, у ґрунті та стабілізують екологічну рівновагу в зоні. при вирощуванні рису сприяє розсолу ґрунту, що дає можливість вирощувати інші культури в рисових сівозмінах. Таким чином, вирощування рису не тільки забезпечує країну цінним продуктом харчування, але й підвищує родючість ґрунту. Наукові дослідження та практика показують, що якщо припинити вирощування рису, через кілька років відбудеться вторинне засолення ґрунту, яке знову перетворить ці землі на пустелю [6].

Обсяги споживання гречки на внутрішньому ринку мають тенденцію до зниження. Основними причинами цього є високі закупівельні ціни на зерно гречки, а також зменшення населення країни. Якщо у 2015 році продовольче споживання зерна гречки становило 120 тис. тонн, то у 2020 році воно зменшилось до 100 тис. тонн. Продовольче споживання гречки залишилося на рівні минулого року. Таким чином, обсягів виробництва гречки було достатньо для забезпечення внутрішніх потреб у продовольстві. У 2016 році після різкого скорочення виробництва гречки відбулося поступове зростання цін на зерно та крупи.

У сезоні 2017 р. ціни на просо підвищувалися ситуативно, що, в першу чергу, було обумовлено збільшенням попиту, а також якісними характеристиками пропонованого аграріями сировини. Так, після сезонного зниження цін на старті 2016–2017 рр. ціни попиту в серпні 2016 р. зафіксувалися в діапазоні 3000–3800 грн/т. У міру активізації попиту і скорочення кількості пропозицій зернової продукції з високими якісними показниками ціни почали підвищуватися, при цьому пік їх зростання відзначався в березні 2019 р. На думку операторів ринку, основною причиною ситуації, що склалася, була активізація попиту. Однак, низькі якісні характеристики пропонованої на ринок сировини і високі ціни часто не влаштували покупців, які вже в кінці березня почали знижувати ціни попиту. Так, вже в 2018 р. закупівельні ціни на просо зафіксовано на рівні 8000–9000 грн/т, проте на жовтень 2019–2021 рр. відбулося зниження до 7200 грн/т (рис. 1).

Рис – це культура, яка витрачає для свого розвитку більше вологи, ніж інші. Тому кожного року вартість його вирощування зростає приблизно на 30% шляхом здорожчання подачі води. Особливо це стосується не самоплинних систем, а систем з використанням електричних насосів, коли на вартості подачі води позначається і ціна на електроенергію. Відповідно до своїх біологічних потреб, рис використовує 13,5 тис. куб м/га з урахуванням випаровування, але в Україні в середньому витрачається більше – 22–23 тис. куб. м/га [3].

Оптова ціна на рис впала значно низилась. Цьому є дві причини. Перша – на сьогодні ми насичуємо ринок власною продукцією на 30–35%, хоча до 2014 р. цей показник був на рівні 50%. Тож Україна меншою мірою залежала від кон'юнктури глобального ринку. Нині ж світова ціна на рис падає. Друга причина – рис і гречка належать до категорії дорожчих круп, і коли знижується купівельна спроможність населення, то одним з індикаторів цього явища є саме спад попиту на цю продукцію.

В Україні, вирощуванням рису займається не більше тридцяти підприємств, а загальне внутрішнє виробництво може складати біля 70 тисяч тон сирцю.

**Висновок.** В останні роки на внутрішньому ринку України відслідковується зменшення попиту на зерно рису та гречки, що на нашу думку пов'язано із загальним зростанням цін у цьому сегменті ринку. Споживачі віддають перевагу дешевшим видам круп. У той же час ситуація на ринку гречки може змінитися в новому сезоні завдяки державним програмам. Україна має все необхідне для розвитку власної галузі рисівництва. Сприятливі природно-кліматичні умови Півдня України, наявність інженерних систем зрошення рису, тісна співпраця та співдружність Інституту рису з товаровиробниками, сорти вітчизняної селекції, екологічно чиста технологія вирощування дозволяють отримувати високі врожаї. Країни з мусонним кліматом, які через погодні умови збирають урожай двічі на рік, мають не набагато вищі, а іноді й нижчі врожаї рису, ніж отримує Україна. Розвиток горизонтальних зв'язків на основі ринкової інфраструктури, дозволяє підтримувати і, відповідно, регулювати ринкові відносини в зерновому господарстві. У зв'язку з цим виникає необхідність розвитку нових елементів ринкової інфраструктури, надання їм необхідної правової та економічної сили.

Створення умов для ефективного функціонування сировинних зон круп'яного ринку вимагає застосування комплексу заходів, які регулюють процес переходу до ринкових відносин і водночас дозволяють йому формуватись і розвиватися з притаманними йому елементами: свободою підприємництва, право виробника розпоряджатися своєю продукцією і доходом, конкуренція, усунення монополізму, ціноутворення в залежності від попиту і пропозиції та ін. У сучасних умовах ринок круп'яних культур виступає як об'єктивна необхідність, що дає можливість вдосконалювати забезпечення країни зерном за рахунок власного виробництва, підвищення його ефективності. Однак орієнтація великої економіки на ринкові відносини, як засіб автоматичного вирішення всіх її проблем, не зможе радикально змінити стан справ у виробництві, збуті та використанні зерна в найближчі роки, оскільки законодавче і нормативно-правова база ще не повністю сформована. Таким чином, незважаючи на складні погодні умови, круп'яна галузь забезпечує стаке виробництво, що гарантує продовольчу та економічну безпеку країни. Круп'яні культури є основою для формування та підтримки на належному рівні стратегічного продовольчого, кормового та експортного балансу держави.

#### Список використаних джерел:

1. Кернасюк Ю.В. Зернові культури: тенденції і прогнози ринку. *Агробізнес сьогодні*. 2017. № 17(360). С. 12–19.
2. Маслак О.О. Український ринок гречки. *Агробізнес сьогодні*. 2017. № 14(357). С. 18–20.
3. Averchev, O., & Fesenko, H. Analysis of economic aspects of buckwheat, panicum and rice growing and production in Central and Eastern Europe and Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5(5). P. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-213-221>
4. Беленіхіна А.В., Костромітін В.М. Просо: забуті переваги. *Агробізнес сьогодні*. 2012. № 10 (233). С. 42–44.
5. Костромітін В.М., Беленіхіна А.В. Виробництво проса: підсумки та перспективи. Поширення і властивості. *Агробізнес сьогодні*. 2012. № 19 (242). С. 37–38.
6. Дудченко В.В., Дудченко Т.В., Воронюк З.С. Рисова система землеробства в Україні: теоретичні обґрунтування та практичне застосування. Херсон, 2006. 72 с.
7. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Електронна зернова біржа України. URL: <https://graintrade.com.ua/ru/novosti/zakupivelnitcini-na-zerno-v-ukraini-na-14-veresnya-2022-roku.html>
9. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/urozhaj-2022-najbilshe-grechki-na-zhitomirshchini-yachmenyu-na-odeshchini-sonyashniku-na-kirovogradshchini>
10. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. (Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource



Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings, 2021. P. 372–375. 15 September, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>

### References:

1. Kernasiuk Yu.V. (2017) Zernovi kultury: tendentsii i prohnozy rynku [Cereal crops: market trends and forecasts]. *Ahrobiznes sohodni*, no. 17(360), pp. 12–19.
2. Maslak O.O. (2017) Ukrainskyi rynek hrechky [Ukrainian buckwheat market]. *Ahrobiznes sohodni*, no. 14(357), pp. 18–20.
3. Averchev, O., & Fesenko, H. (2019) Analysis of economic aspects of buckwheat, panicum and rice growing and production in Central and Eastern Europe and Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 5(5), pp. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-213-221>
4. Bieliienikhina A.V., Kostromitin V.M. (2012) Proso: zabuti perevahy [Millet: forgotten benefits]. *Ahrobiznes sohodni*, no. 10 (233), pp. 42–44.
5. Kostromitin V.M., Bieliienikhina A.V. (2012) Vyrobnystvo prosa: pidsumky ta perspektyvy. Poshyrennia i vlastyvoli. [Millet production: results and prospects. Distribution and properties]. *Ahrobiznes sohodni*, no. 19 (242), pp. 37–38.
6. Dudchenko V.V., Dudchenko T.V., Voroniuk Z.S. (2006) Rysova systema zemlerobstva v Ukraini: teoretychni obruntuvannia ta praktychne zastosuvannia [Rice farming system in Ukraine: theoretical justification and practical application]. Kherson, 72 p.
7. Ofitsiinyi sait Derzhkomstatu Ukrainy [The official website of the Derzhkomstat of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Elektronna zernova birzha Ukrainy [Electronic Grain Exchange of Ukraine]. Available at: <https://graintrade.com.ua/ru/novosti/zakupivelni-vcini-na-zerno-v-ukraini-na-14-veresnya-2022-roku.html>
9. Ministerstvo ahraryoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. Available at: <https://minagro.gov.ua/news/urozhaj-2022-najbilshe-grechki-na-zhitomirshchyni-yachmenyu-na-odeshchyni-sonyashniku-na-kirovogradshchyni>
10. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. (2021) Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings, R. 372 375. 15 September, 2021. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>

УДК 334.72:[338.43:636.5]

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.2>**Аверчева Н.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-639X>

**Avercheva Nataliya**

Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПТАХІВНИЦТВА НА ОСНОВІ МАЛИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF POULTRY FARMING ON THE BASIS OF SMALL BUSINESSES

*У статті актуалізовано проблеми ефективного розвитку малих форм підприємництва галузі птахівництва. Досліджено динаміку поголів'я птиці за категоріями господарств, визначено перспективи окремих категорій виробників у нароціванні обсягів виробництва продукції птахівництва. Проведено групування підприємств, яке свідчить про рівень концентрації виробництва в галузі і кількість підприємств за розмірами. Встановлено, що у структурі видів сільськогосподарської птиці перевагу мають кури яєчного і м'ясного напрямку продуктивності, тому ринкову нішу з вирощування інших видів птиці можуть використати малі бізнес-структури з метою забезпечення потреб ринку і власних конкурентних переваг. Розроблено моделі стійкого розвитку галузі як системи на основі активізації малого і середнього бізнесу, використання яких сприятиме стабілізації ситуації в галузі в умовах негативного впливу зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** птахівництво, підприємництво, малий бізнес, виробництво, стійкий розвиток, форми господарювання, бізнес-процеси.

*The article actualizes the problems of effective development of small forms of entrepreneurship in the poultry industry in modern conditions, increasing business sustainability in the context of crisis and military operations. Based on the study of the dynamics and structure of poultry livestock by categories of farms, the prospects of certain categories of producers in increasing the volume of poultry production are determined. It has been established that farms provide significant increases in poultry population, are able to effectively develop the industry on the basis of available feed, land and other resources, and the introduction of modern technologies. The grouping of enterprises by the number of poultry indicates a high level of concentration of production in the industry and a small number of enterprises specializing in the production of poultry products. The article identifies the reasons for the failure and destruction of large specialized poultry complexes during the war, in particular due to excessive concentration of production, dependence on external supplies of energy and feed resources, and dispersion of the logistics system over a large area in different regions. It has been established that in the structure of agricultural poultry species, egg and meat chickens have an advantage, so the market niche for growing other types of poultry can be used by small businesses to meet market needs and their own competitive advantages. A model for the development of the industry in the system of territorial communities based on the creation of production cooperatives and integration associations with feed mills, activation of small and medium-sized businesses, family, farm and households has been developed and proposed for implementation. The use and practical implementation of such models will help stabilize the situation in the industry in the face of negative environmental influences and increase the resilience of local systems at the level of individual AHs and regions. It is proved that rapid adaptation and resumption of work in the post-crisis period or post-war period can be ensured by small business structures that have not lost their production potential and have the resources to reproduce organizational and technological processes.*

**Key words:** poultry farming, entrepreneurship, small business, production, sustainable development, forms of management, business processes.



**Постановка проблеми.** В Україні склалася модель розвитку галузі птахівництва на основі лідерства великих спеціалізованих підприємств, які створили інтегровані агропромислові структури, об'єднали у єдиний процес не тільки рух продукції від виробника до споживача, а й матеріально-технічне забезпечення операційних процесів, переробку і систему збуту продукції, налагодили ефективну систему експорту. Агрохолдингові структури створили власну дилерську систему реалізації продукції під певною торгівельною маркою: у м'ясному птахівництві загальновідомі агроіндустріальний холдинг «Миронівський хлібопродукт», птахо комплекс «Дніпровський», агропромислова група «Пан Курчак»; у яєчному напрямі – агрохолдинг «Авангард», ТОВ «Ясенвіт», група компаній «Інтер-Запоріжжя».

Водночас великі підприємства досить вразливі до негативного впливу зовнішнього середовища, особливо під час кризових процесів, спричинених соціально-економічними чи політичними чинниками. Останніми роками темпи зростання обсягів виробництва продукції птахівництва в Україні були невисокі, а низький рівень рентабельності спонукав пошук власниками нових напрямів і галузей для переливу капіталу та інвестиційних ресурсів.

В умовах воєнних дій, кризових явищ в економіці актуалізуються питання збалансованого розвитку різних форм підприємницької діяльності в галузі, активізації малого і середнього бізнесу, особливо на окупованих територіях, де великі спеціалізовані підприємства не здатні забезпечити виробничий процес необхідними ресурсами і потерпають від втрати логістичних зв'язків. Це обумовило необхідність обґрунтування подальших напрямів стійкого розвитку галузі птахівництва на основі розвитку малих форм підприємництва, кооперації малих і середніх виробників, створення нових бізнес-структур, які здатні забезпечити потреби внутрішнього і зовнішнього ринків необхідною білковою продукцією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження і аналіз розвитку галузі птахівництва присвячені у публікаціях в основному діяльності агропромислових підприємств. Полегенька М.А. визначає потенційні можливості й шляхи підвищення економічної ефективності діяльності птахівничих підприємств [1, с. 137–143].

Прокопишин О.С. також акцентує увагу на розвитку спеціалізованих птахівничих підприємств, пропонує для підвищення ефективності галузі збільшувати обсяги виробництва продукції на промисловій основі з використанням наявного потенціалу підприємств; поліпшувати матеріально-технічну базу птахівничих підприємств, збільшувати обсяги інвестицій у розвиток підприємств птахівництва [2, с. 8–16].

Наші попередні дослідження були також присвячені комплексному дослідженню ринку харчових яєць в Україні з точки зору формування попиту і пропозиції, рівня конкуренції і монополізації, ціноутворення і зовнішньоекономічної діяльності [3, с. 87–98].

Євроінтеграційні процеси галузі та розробка прогнозів розвитку висвітлені в аспекті виконання вимог цивілізованого ринку до якості продукції на всіх етапах виробництва і реалізації та підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників [4, с. 37–42; 5, с. 6–10]. Прогнозування розвитку галузі за підкреслює складність процесів відновлення галузі в умовах конкуренції під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [6, с. 34–40].

Проте, не можна погодитися з висновками авторів, що «...основними виробниками м'яса птиці і яєць повинні стати птахівничі підприємства при значному скороченні питомої ваги особистих селянських господарств, які не здатні забезпечувати розвиток галузі на інноваційній основі» [1, с. 137–143].

Поділяємо думку автора, що «у перспективній моделі товарного птахівництва в Україні, поруч із функціонуванням великих підприємств, повинно знайти місце й для малих товаровиробників» [7, с. 26–33].

Проблеми стійкого розвитку і підвищення ролі малих форм підприємницької діяльності у птахівництві, висвітлені у статті, стануть частиною наукового доробку у даному напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування організаційно-економічних процесів у галузі птахівництва з точки зору формування стійкої моделі розвитку малого і середнього підприємництва у сфері виробництва яєць і м'яса птиці.

**Виклад основного матеріалу.** Галузь птахівництва як стійка система являє собою сукупність господарюючих суб'єктів, які спеціалізуються на виробництві основних видів продукції та забезпеченні цього процесу племінними ресурсами.

Ринок продукції птахівництва привабливий для великих підприємств, які залучають значні інвестиційні ресурси і державну підтримку, будують гігантські комплекси, інтегровані вертикально і горизонтально, мають замкнений операційний і фінансовий цикл. Для продукції галузі характерні стійкий зростаючий попит за рахунок цінних і нецінних конкурентних переваг, порівняно з іншими видами м'яса. На противагу іншим галузям тваринництва, птахівництво розвивається на інноваційній основі із залученням значних інвестиційних ресурсів, має короткий операційний цикл і досить швидкий обіг вкладеного капіталу. Із зростанням споживчого попиту на м'ясо птиці та інвестиційною привабливістю птахівництва відбувається активний процес стимулювання нарощування обсягів виробництва на промисловій основі, залучення додаткових інвестицій.

Для населення країни продукція м'ясного птахівництва є більш доступною за ціною, порівняно з іншими видами м'яса. Ціна харчових яєць значно коливається протягом року, про що детально висвітлено у попередніх дослідженнях [3], але оскільки це незамінний продукт у харчовому раціоні, попит на них стабільний. Тому з точки зору ринкових позицій птахівничі підприємства перебували у досить стабільному становищі. З однієї сторони, вони повністю забезпечили внутрішній ринок необхідною продукцією і утримували ціну на досить високому рівні з метою забезпечення високого рівня прибутковості, з іншої – налагодили канали експорту з відповідною інфраструктурою і логістичною системою.

Проте, після повномасштабного наступу Росії і окупації територій, окуповані області зазнали дефіциту багатьох продуктів. І, в першу чергу, населення потерпало через відсутність на ринку звичних для кожної родини продуктів галузі птахівництва. В деякі періоди ціна за 1 десяток яєць сягала 70-100 грн, а ціна на м'ясо птиці зросла до 200-220 грн за 1 кг.

На таку ринкову ситуацію, в першу чергу, відреагували підприємці у сфері торгівлі і забезпечували потреби ринку з в окупованих областях за рахунок постачання з інших регіонів та Криму. Стихийний продаж відбувався безпосередньо із транспортних засобів, у непристосованих для цього місцях, без належних умов і санітарного контролю. Ціна дещо знизилася, проте ці процеси складно назвати цивілізованими ринковими з точки зору законів попиту і пропозиції, конкуренції, вартості.

Проблема криється навіть не у рівні забезпечення потреб ринку, а в адаптації виробників продукції до нових економічних умов і втіленні уроків війни у нову модель розвитку галузі на рівні регіонів. Перебудувати свою діяльність повинні не тільки підприємницькі структури у сфері торгівлі, а й у сфері виробництва продукції птахівництва.

Динаміка поголів'я птиці у господарствах всіх категорій свідчить, що показники за період 2011–2022 рр. залишаються майже на одному рівні. На 1 січня 2022 р. господарства утримували 202,2 млн голів птиці, що становить 99,2% до рівня 2011 р. (табл. 1).

За період 2011–2022 рр. розвиток галузі не відзначився значними приростами поголів'я птиці. Найвищий показник по всіх категоріях господарств був у 2020 р., а вже у 2021 р. відбулося скорочення від 220,5 до 200,7 млн голів.

Птиця утримується різними категоріями господарств, зокрема, на початок 2022 р. 113,5 млн голів, або 56,1%, було зосереджено у підприємствах, господарства населення утримували відповідно 88,8 млн голів (43,9%). Фермерські господарства на сьогодні утримують лише 5,2 млн голів, що складає 2,6% у загальній структурі і 4,6% у категорії

підприємств. Проте, динаміка поголів'я саме у фермерських господарствах є позитивною – приріст поголів'я за 2011–2022 рр. становив 79,3%. При збереженні таких темпів росту фермерські господарства зможуть зайняти вагомий нішу на ринку продукції птахівництва, що підтверджує значний невикористаний потенціал малих і середніх фермерських господарств у розвитку галузі і насиченні ринку необхідною продукцією.

Таблиця 1

**Динаміка і структура поголів'я птиці свійської всіх видів  
у господарствах України, на 1 січня; млн голів**

Типи господарств	Роки								2022 р. у % до 2011 р.
	1991	2001	2011	2015	2019	2020	2021	2022	
Господарства всіх категорій	246,1	123,7	203,8	213,3	211,7	220,5	200,7	202,2	99,2
у тому числі: у підприємствах	133,0	25,4	110,6	122,1	118,8	127,8	109,7	113,4	102,6
з них у фермерських господарствах	0,1	1,1	2,9	2,8	4,0	4,5	4,7	5,2	179,3
у господарствах населення	113,1	9,8	93,3	91,3	92,8	92,7	90,9	88,8	95,2

Дослідження структури поголів'я птиці за видами свідчить, що основна маса – це кури та півні (92,3%). Поголів'я гусей на початок 2022 р. становило 3430,4 тис. голів (1,7%), качок – 9959,9 тис. голів (4,9%), індиків – 1510,7 тис. голів (0,7%) (табл. 2).

Таблиця 2

**Поголів'я птиці за видами в Україні у господарствах усіх категорій,  
на 1 січня; тис. голів**

Види птиці	Роки								2022 р. у % до 2015 р.
	1991	2001	2015	2019	2020	2021	2022		
Птиця свійська всіх видів	246104,2	123722,0	213335,7	211654,4	220485,8	200651,9	202243,1	94,8	
у тому числі: кури та півні	212341,7	103772,2	193885,5	191967,9	202510,7	183543,0	186623,0	96,3	
гуси	11554,6	9061,1	5365,4	4159,7	4015,8	3556,4	3430,4	63,9	
качки	17224,7	8071,9	11310,4	11680,0	11418,3	11372,5	9959,9	88,1	
індики	3102,2	2271,5	2114,7	1706,9	1939,0	1569,1	1510,7	71,4	

Якщо поголів'я курей за період 2015–2022 рр. залишається майже на одному рівні (скорочення на 3,7%), то у поголів'ї гусей спад становить 46,1%, качок – 11,9%, індиків – 28,6%.

Таким чином, динаміка поголів'я у галузі птахівництва є негативною. У структурі поголів'я традиційно переважають кури яєчного напрямку продуктивності і бройлери, в той час як поголів'я інших видів птиці (гуси, качки, індики) постійно скорочується і займає незначну питому вагу – 7,3% у сумі.

Про високий рівень концентрації у птахівництві свідчать дані офіційної статистики. Найбільше поголів'я сконцентровано у категорії підприємств, які утримують

більше 500 тис. голів. Таких підприємств у 2022 р. було лише 33 із 92451,9 тис. голів птиці. В середньому на одне велике підприємство припадало 2801,5 тис. голів. Тобто, за кількістю 10,4% підприємств утримували 81,5% птиці (табл. 3).

Таблиця 3

**Групування підприємств за кількістю сільськогосподарської птиці  
на 1 січня 2022 р.**

Групи підприємств	Кількість підприємств		Кількість птиці		У середньому на одне підприємство, тис. голів
	од.	у % до загальної кількості	тис. голів	у % до загальної кількості	
Підприємства	316	100,0	113478,9	100,0	359,1
з них мали, голів					
до 4999	100	31,6	114,5	0,1	1,1
5000 – 49999	91	28,8	2069,0	1,8	22,7
50000 – 99999	28	8,9	2105,4	1,9	75,2
100000 – 499999	64	20,3	16738,1	14,7	261,5
більше 500000	33	10,4	92451,9	81,5	2801,5

Групування підприємств за кількістю птиці свідчить про високий рівень концентрації виробництва в галузі – 30,7% підприємств в Україні утримують 96,2% поголів'я птиці.

У птахівництві основна маса поголів'я концентрована у підприємствах, що утримують більше 100 тис. голів. В цілому 191 підприємство, які утримували до 50 тис. голів за кількістю займали 60,4%, але при цьому утримували всього 1,9% птиці [8].

Об'єктивно конкурувати із великими промисловими підприємствами фермерським і господарствам населення неможливо. Їх спеціалізація може бути спрямована на розвиток м'ясного напрямку продуктивності по утриманню водоплавної птиці, індиків. У яєчному птахівництві малий бізнес має перспективи у виробництві органічної або продукції з унікальними якісними характеристиками (вітамінізованої, з високим вмістом селену, йоду).

Щодо уроків війни для галузі птахівництва на прикладі Херсонської області, де успішно розвивалось одне з найбільших підприємств в Європі з виробництва харчових яєць ПАТ «Чорнобаївське», що належало до структури агрохолдингу «Укрлендфармінг». В період воєнних дій на території регіону, в першу чергу, постраждав великий птахівничий бізнес. Основною загрозою функціонуванню підприємства стало руйнування налагоджених шляхів зовнішнього постачання комбікормів у великій кількості. Крім того, було перервано енергопостачання, а біогазовий завод не спрацював на належному рівні. Отже, ці основні чинники спричинили масову загибель поголів'я. Система підприємства зазнала руйнування через відсутність енергопостачання і забезпечення кормами птиці, що призвело до загибелі близько 4 млн голів курей та відповідних фінансових втрат власників підприємства [9–10]. В регіоні нависла загроза екологічної катастрофи внаслідок забруднення навколишнього середовища відходами, якої вдалося запобігти зусиллями працівників.

Для запобігання негативним процесам у кризові періоди і під час воєнних дій необхідно забезпечити для таких великих формувань замкнений цикл відтворення, із системою власної переробки зернових ресурсів на комбікорми, а відходів виробництва – на біогаз, що зменшило б ризики і втрати. Тобто, великі підприємства у птахівництві повинні забезпечити страхування ризиків під час воєнних дій на основі залучення регіональних ресурсів для годівлі птиці і створення безвідходного замкненого циклу виробництва.

Отже, великі вертикально інтегровані агрохолдингові структури у птахівництві є вразливими в умовах кризових процесів та під час воєнних дій, відновлення їх роботи в короткі терміни неможливе.

Організаційний розвиток у галузі, підвищення частки фермерських і господарств населення, формування кооперативів, нових інтеграційних об'єднань забезпечить стабільний розвиток галузі в регіональній системі. Розвиток малого і середнього підприємництва в галузі птахівництва виступає на сьогодні актуальною і важливою проблемою розвитку територіальних громад. Кооперативи, малі господарські формування виступають гарантами продовольчої безпеки, особливо коли логістика великих компаній зруйнована. Криза під час ковіду та воєнного стану в країні підтвердила необхідність розвитку підприємництва в різних галузях, і, в першу чергу, в тих які забезпечують потреби населення у продовольчих ресурсах. Малий бізнес проявив себе з сильної сторони, швидко реагував на виклики, працював навіть у надзвичайно складних умовах війни.

Якщо розглядати розвиток птахівництва в межах стійкої локальної системи територіальних громад, слід враховувати соціальні, економічні і політичні ризики, які здійснюють вплив на дану систему. Стійкість галузі в умовах непередбачуваних кризових явищ і зміни впливу зовнішнього середовища проявляється у тому, що вона зберігає життєздатність і виконує основні функції. Тобто у птахівництві продовжується процес виробництва і реалізації яєць і м'яса птиці, забезпечуються потреби ринку, виробники швидко адаптуються до нових економічних обставин. Проведена реформа децентралізації територій стала підґрунтям розвитку бізнес-процесів на рівні кожної громади, саме тут має сформуватися відповідальність за місцевий аграрно-економічний розвиток, зокрема і на рівні певних галузей.

Держава на сучасному етапі, не зважаючи на війну, забезпечує підтримку розвитку підприємництва. Наразі в Україні Мінцифра та Офіс з розвитку підприємництва та експорту реалізує проєкт Дія.Бізнес, метою якого є активізація підприємницької діяльності і побудова «країни підприємців». У межах проєкту надають широкий спектр послуг, зокрема консультації, освітні проєкти, сервіси, гранти, ініціативи, що допомагають вирішувати бізнес-задачі на різних етапах – від започаткування бізнесу і пошуку ідеї до забезпечення міжнародних вимог якості і безпеки харчових продуктів та виходу на зовнішні ринки. Онлайн портал Дія.Бізнес та офлайн мережа центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес у регіонах забезпечують безкоштовні консультації, навчальні заходи та сервіси для розвитку власної справи [11].

Слід відзначити, що у Євросоюзі значна увага також приділяється забезпеченню стійкості економічного розвитку на основі активної взаємодії місцевої влади і бізнесових структур [12–13]. Впровадження європейського досвіду співпраці підприємців та громади актуальне на сучасному етапі трансформування економічних відносин в країні і розробки стратегії післявоєнної відбудови економіки.

Малий бізнес у птахівництві здатний швидко адаптуватися до вимог ринку, бути мобільним і готовим до впровадження інновацій у сфері технологій утримання, годівлі і переробки продукції. Потенційно привабливою нішею для малих підприємств є вирощування інших видів птиці, крім курей, та органічне птахівництво. Ці види продукції можуть стати прибутковим вектором не тільки на внутрішньому, а й на європейському ринку.

В умовах кризи найбільш стійкі позиції забезпечує саме малий і середній бізнес, який здатний відновити виробництво і забезпечити ринок необхідною продукцією на основі наявного ресурсного потенціалу. На сьогодні багато фермерських господарств в окупованій Херсонській області ізольовані від традиційних ринків збуту зерна, соняшнику, інших видів рослинницької продукції тривалого зберігання, ці ресурси можуть бути спрямовані як кормові на виробництво продукції з більш високою доданою вартістю, зокрема і птахівництва.

Створення кооперативів птахівничого напрямку може відбуватися на основі об'єднання невеликих фермерських і особистих господарств населення, які формують систему закупівель матеріально-технічних і енергетичних ресурсів, зокрема комбікормів, білково-вітамінних добавок, ветеринарних препаратів, молодняку птиці, палива, обладнання. Завдяки цьому кооператив отримує сировину за оптовими цінами, формує партнерські відносини з постачальниками, створює для себе кращі умови оплати й обслуговування. При реалізації продукції кооператив також має переваги, оскільки зможе формувати великі партії продукції, забезпечувати неперервне і стабільне постачання у торговельну мережу, налагоджувати нові канали збуту і власну торгівлю з відповідними комунікаціями, розвивати експорт.

На сучасному етапі важливою складовою діяльності кооперативів у птахівництві є будівництво складів, холодильників, забійних і переробних цехів, придбання пакувальних ліній, з наступною обов'язковою сертифікацією за системою безпеки НАССР. Стандартизація контролю на критичних точках дає можливість вийти кооперативу на зовнішні ринки зі своєю продукцією [14].

Друга модель розвитку малого бізнесу у птахівництві ґрунтується на тісній співпраці та формуванні інтеграційних зв'язків із комбікормовими підприємствами, оскільки продукцію рослинництва такі господарства можуть здавати на переробку, натомість отримувати повноцінний збалансований корм для птиці (рис. 2).

Контракти з господарствами укладають до початку виробничого циклу, чітко фіксують параметри законтракованої продукції, технологію її виробництва, терміни постачання і ціни [15].

Комбікормовий завод виконує основну функцію координації дій виробників у часі з метою виконання замовлень торговельних та посередницьких структур. Крім того, приймає зерно на переробку, виготовляє комбікорми і гарантує їх якісні характеристики, гарантує збут готової продукції і її первинну переробку, пакування, відвантаження. Важ-



Рис. 1. Модель кооперативу з виробництва продукції птахівництва



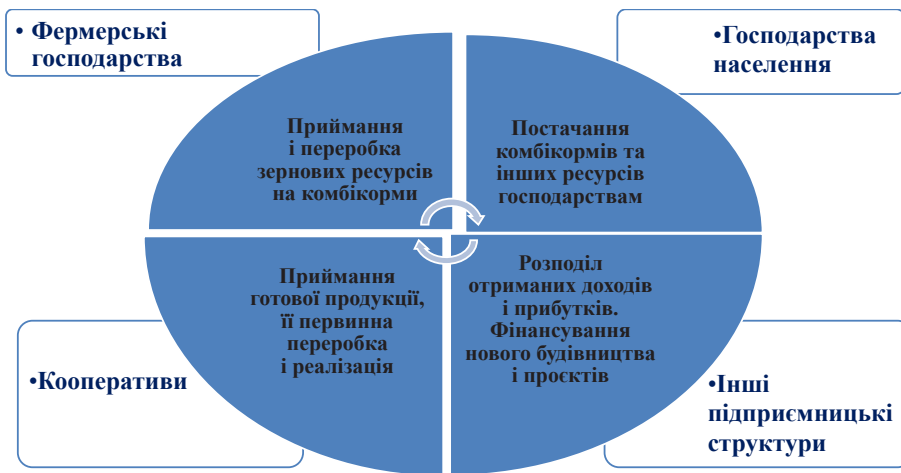


Рис. 2. Модель розвитку малого і середнього бізнесу на основі інтеграції з комбікормовим заводом

ливою є функція комбікормового заводу щодо вирішення фінансових питань, розподілу прибутків і матеріально-грошових потоків, реалізації інвестиційних проєктів.

Але, як відзначає Нетяга С.І., у... «результаті фермер втрачає контроль над власною продукцією: над процесом її виробництва і збуту. Він не має права змінити технологію, джерела закупівлі засобів виробництва, покупця. Виробнича контракція найбільш поширена у виробництві м'яса птиці» [16, с. 157–168].

На сучасному етапі важливо надати малим і середнім господарюючим суб'єктам, які розвивають птахівництво, достатні обсяги державної підтримки на етапі започаткування і розвитку бізнесу. На регіональному рівні необхідно розробити програму розвитку підприємництва у галузі птахівництва з акцентом на формування моделі стійкого розвитку галузі, яка здатна швидко адаптуватися до непередбачуваних кризових умов із врахуванням потенціалу регіону.

**Висновки.** Незважаючи на те, що агрохолдингові структури стали основними виробниками продукції птахівництва в Україні, вони не змогли забезпечити стійкість в умовах війни. Надмірна концентрація виробництва, залежність від зовнішнього постачання енергетичних і кормових ресурсів, розосередженість логістичної системи на значній території за різними регіонами стали основними причинами краху найбільшої в Європі птахофабрики з виробництва харчових яєць, яка розташована в Херсонській області.

З метою забезпечення населення продукцією птахівництва в кризові періоди необхідно формувати в кожному регіоні нову модель розвитку галузі на основі активізації малого і середнього бізнесу, який є більш стійким і адаптованим до впливу зовнішнього середовища, здатний забезпечити стабільний рівень цін і достатнє забезпечення населення продуктами птахівництва.

Запропонована модель формування кооперативу з вирощування птиці на м'ясо або виробництва харчових яєць передбачає переваги щодо закупівлі кормів, молодняка птиці, ветеринарних препаратів, обладнання за оптовими цінами. При цьому кооператив вирішує питання збуту виробленої продукції через систему супермаркетів або формує власну збутову мережу спеціалізованої торгівлі продукцією птахівництва від виробника.

Перспективи має також інтеграційне об'єднання малого і середнього бізнесу з комбікормовим заводом, який бере на себе функції постачання, концентрації, первинної переробки, реалізації продукції, в цілому координує дії виробників.

Стійкість моделі розвитку птахівництва на регіональному рівні проявляється у тому, що, не зважаючи на соціально-економічні, політичні та інші ризики, продукція галузі повинна поступати на ринок і задовольняти потреби населення. Важливу роль у створенні нової моделі розвитку галузі повинні забезпечити малі підприємницькі структури.

### Список використаних джерел:

1. Полегенька М.А. Аналіз сучасного стану виробництва продукції птахівництва в Україні. *Економіка і держава*. 2019. № 3. С. 137–143.
2. Прокопишин О.С. Підвищення економічної ефективності підприємств птахівництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 8–16.
3. Аверчева Н.О. Сучасні аспекти розвитку ринку харчових яєць. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 87–98.
4. Avercheva N., Voiko V., Voiko L. Competitive growth of layer poultry farming in Ukraine in the context of European integration. *Economic Annals-XXI (Scopus)*. 2017. № 9-10. Н. 37–42.
5. Аверчева Н.О. Економічні проблеми і перспективи європейської інтеграції м'ясного птахівництва України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 6–10.
6. Бойко Л.О., Бойко В.О., Аверчева Н.О. Розробка прогнозу та перспективи розвитку галузі птахівництва до 2020 року. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 4/6 (30). С. 34–40.
7. Яців С.Ф. Стан і перспективи розвитку птахівництва у сільськогосподарських підприємствах України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 26–33.
8. Тваринництво України 2021 р. : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України. 2022 р. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 15.10.2022).
9. Птахофабрика «Чорнобаївська»: як російська армія провокує мор птахів на Херсонщині. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ptahofabrika-chornobaivska-yak-rosijska-armiya-provokuie-mor-ptahiv-na-hersonshhini/> (дата звернення: 12.10.2022).
10. Збитки від знищення військовими РФ птахофабрики «Чорнобаївська» становлять 800 мільйонів гривень. URL: <https://suspilne.media/238480-zbitki-vid-znisenna-vijskovimi-rf-ptahofabriki-cornobaivska-stanovlat-800-miljoniv-griven/> (дата звернення: 12.10.2022).
11. Підприємництво та кооперація для економічної трансформації громад: ключові тези Програма DOBRE 29.09.2022, Київ. 28 вересня 2022 р. URL: <https://uacrisis.org/uk/klyuchovitezy-28-09?fbclid=IwAR3OoB97BmUZfwG6yXKKhG9BA61aEqaWEI0xvBC11JoVkSXVgmabPl6Cko> (дата звернення: 12.10.2022).
12. Pytrik Reidsma, Miranda Meuwissen, Francesco Accatino, Franziska Appel, Isabel Bardaji, Isabeau Coopmans, Camelia Gavrilesu, Florian Heinrich, Vitaliy Krupin, Gordana Manevska-Tasevska, Mariya Peneva, Jens Rommel, Simone Severini, Bárbara Soriano, Julie Urquhart, Katarzyna Zawalińska, Wim Paas How do Stakeholders Perceive the Sustainability and Resilience of EU Farming Systems? *EuroChoices*. 2020. Vol. 19. Is. 2. P. 18–27.
13. Паас В.Х., Аккатіно Ф., Аппель Ф., Барбаджі І., Купманс І., Корґні П., Гаврілеску К., Генріх Ф., Крупін В., Маневська-Тасевська Г., Пенева М., Роммель І., Северіні С., Соріано В., Урґуґарт І., Ватерс Е., Заваліньська К., Меувіссен МРМ, & Реїдсма Р. *Оцінка стійкості та стійкості сільськогосподарських систем ЄС за участю учасників*. Доповідь представлена на 173-му семінарі Європейської асоціації економістів сільського господарства, Бухарест, Румунія. 2019. URL: <https://edepot.wur.nl/507598>
14. Створення власного бізнесу. URL: <https://agrotimes.ua/article/ctvorennya-vlasnogo-biznesu/> (дата звернення: 10.10.2022).
15. Ільїн В.Ю., Ільїна О.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 497 с.
16. Нетяга С.І. Сучасний підхід до планування у птахівництві. міжнародний досвід. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2017. № 2. Серія «Економічні науки». С. 157–168.

### References:

1. Polehenka M.A. (2019) Analiz suchasnoho stanu vyrobnytstva produktsii ptakhivnytstva v Ukraini [Analysis of the current state of poultry production in Ukraine]. *Ekonomika i derzhava* [Economy and the state]. no. 3, pp. 137–143.



2. Prokopyshyn O.S. (2019) Pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstv ptakhivnytstva [Increasing the economic efficiency of poultry enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky* [Ukrainian Journal of Applied Economics], vol. 4, no. 3, pp. 8–16.
3. Avercheva N.O. (2020) Suchasni aspekty rozvytku rynku kharchovykh yaiets [Modern aspects of the development of the food egg market]. *Ahrosvit* [Agroworld], no. 10, pp. 87–98.
4. Avercheva N., Boiko V., Boiko L. (2017) Competitive growth of layer poultry farming in Ukraine in the context of European integration. *Economic Annals-XXI (Scopus)*, no. 9-10, pp. 37–42.
5. Avercheva N.O. (2016) Ekonomichni problemy i perspektyvy yevropeiskoi intehratsii miasnoho ptakhivnytstva Ukrainy [Economic problems and prospects of the European integration of the meat poultry industry of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"], vol. 10, no. 1, pp. 6–10.
6. Boiko L.O., Boiko V.O., Avercheva N.O. (2016) Rozrobka prohnozu ta perspektyvy rozvytku haluzi ptakhivnytstva do 2020 roku [Development of the forecast and prospects for the development of the poultry industry until 2020]. *Tekhnolohycheskyi audyt y rezervy proyzvodstva* [Technological audit and production reserves], no. 4/6 (30), pp. 34–40.
7. Iatsiv S.F. (2021) Stan i perspektyvy rozvytku ptakhivnytstva u silskohospodarskykh pidpriemstvakh Ukrainy [State and prospects of development of poultry farming in agricultural enterprises of Ukraine]. *Ahrosvit* [Agroworld], no. 16, pp. 26–33.
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Tvarynnytstvo Ukrainy [Animal husbandry of Ukraine 2021: statistical collection]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
9. The official site of Ecopolitic.com.ua (2022) "Ptakhofabryka "Chornobaivska": yak rosiiska armiiia provokuie mor ptakhiv na Khersonshchyni» [Chornobayivska Poultry Factory: How the Russian Army Provokes Bird Plague in Kherson Oblast]. Available at: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ptahofabryka-chornobaivska-yak-rosijska-armiya-provokuie-mor-ptahiv-na-hersonshhyni/> (accessed 12 October 2022).
10. The official site of Suspilne.media (2022) "Zbytky vid znyshchennia viiskovymy RF ptakhofabryky "Chornobaivska" stanovliat 800 milioniv hryven" [Damages from the destruction of the Chornobayivska poultry farm by the Russian military amount to 800 million hryvnias]. Available at: <https://suspilne.media/238480-zbitki-vid-znisenna-vijskovymi-rf-ptahofabryki-cornobaivska-stanovlat-800-miljoniv-griven/> (accessed 12 October.10.2022).
11. The official site of Uacrisis.org (2022) "Pidpriemnytstvo ta kooperatsiia dlia ekonomichnoi transformatsii hromad: kliuchovi tezy Prohrama DOBRE 29.09.2022" [Entrepreneurship and cooperation for economic transformation of communities: key theses DOBRE program 29.09.2022]. Kyiv. Available at: <https://uacrisis.org/uk/klyuchovi-tezy-28-09?fbclid=IwAR3OoB97BmUZfwG6yXK-KhG9BA61aEqWEI0xvBCIIJoVksXVgmabPl6Cko> (accessed 12 October 2022).
12. Pytrik Reidsma, Miranda Meuwissen, Francesco Accatino, Franziska Appel, Isabel Bardaji, Isabeau Coopmans, Camelia Gavrilescu, Florian Heinrich, Vitaliy Krupin, Gordana Manevska-Tasevska, Mariya Peneva, Jens Rommel, Simone Severini, Bárbara Soriano, Julie Urquhart, Katarzyna Zawalińska, Wim Paas (2020) How do Stakeholders Perceive the Sustainability and Resilience of EU Farming Systems? *EuroChoices*, vol. 19, is. 2, pp. 18–27.
13. Paas V.Kh., Akkatino F., Appel F., Barbadzhi I., Kupmans I., Kortni P., Havrilesku K., Henrikh F., Krupin V., Manevska-Tasevska H., Peneva M., Rommel J., Severini S., Soriano B., Urquhart J., Wauters E., Zawalińska K., Meuwissen MPM, & Reidsma P. (2019) Otsinka stiikosti ta stiikosti silskohospodarskykh system YeS za uchastiu uchashnykiv [Participatory Assessment of Sustainability and Sustainability of EU Agricultural Systems]. Available at: <https://edepot.wur.nl/507598> (accessed 20 October 2022).
14. The official site of Agrotimes.ua "Ctvorennia vlasnoho biznesu" [Creation of own business]. Available at: <https://agrotimes.ua/article/ctvorennya-vlasnogo-biznesu/> (accessed 10 October 2022).
15. Ilin V.Yu., Iliina O.V. (2016) Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv na investytsiino-innovatsiinykh zasadakh v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia [Competitiveness of agricultural enterprises on the basis of investment and innovation in the conditions of globalization: monograph]. Kyiv: NNTs "IAE". (in Ukrainian)
16. Netiaha S.I. (2017) Suchasnyi pidkhid do planuvannia u ptakhivnytstvi. mizhnarodnyi dosvid [A modern approach to planning in poultry farming. international experience]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva Seriya "Ekonomichni nauky"* [Bulletin of the KHNAU named after V.V. Dokuchaeva. Series "Economic Sciences"], no. 2, pp. 157–168.

УДК 658.3.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3>**Жосан Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

**Хірса І.М.**

асистент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2917-5918>

**Zhosan Hanna, Khirsa Iryna***Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi*

## ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

## FEATURES OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY DURING MARTIAL LAW IN UKRAINE

*Мета статті полягає в дослідженні особливостей та умов функціонування бізнесу в Україні під час воєнного стану. Проаналізовано опитування Mastercard підприємців всієї України. Встановлено, що майже 50% компаній зазнали змін з 24 лютого 2022 року. При цьому 79% респондентів значно скоротили обсяги бізнесу, 19% працюють на довоєнному рівні, і лише 2% зуміли збільшити обороти. Доведено, що, залежно від сфери діяльності збитки від війни кардинально відрізняються, а можливість переїзду підприємства чи його окремого підрозділу варіюється від переїзду за 2 дні (як, наприклад, офіс ІТ-компанії) до повної неможливості переміщення і, як наслідок, втрата основних фондів (металургійні заводи). Держава визначила підприємства (та їх відокремлені підрозділи), допомога в переміщенні яких є пріоритетною – це стратегічно важливі підприємства та підприємства, які виробляють товари першої необхідності (хліб та інші продукти харчування, питну воду, одяг тощо) для задоволення потреб цивільного населення, військових та територіальної оборони. Проте на практиці заявку на допомогу може подати та отримати будь-яке підприємство, оскільки кожне з них сприяє підтримці економіки, тому важливо для держави.*

**Ключові слова:** підприємництво, бізнес, воєнний стан, Україна.

*The purpose of the article is to study the peculiarities and conditions of business operation in Ukraine during the martial law. The Mastercard survey of entrepreneurs from all over Ukraine was analyzed. It has been found that almost 50% of companies have undergone changes since February 24, 2022. At the same time, 79% of respondents significantly reduced their business volumes, 19% are working at the pre-war level, and only 2% managed to increase turnover. It is proved that, depending on the field of activity, war losses differ radically, and the possibility of moving an enterprise or its individual division varies from moving in 2 days (such as the office of an IT company) to the complete impossibility of moving and, as a result, the loss of fixed assets (metallurgical plants). The state has identified enterprises (and their separate subdivisions), whose relocation assistance is a priority – these are strategically important enterprises and enterprises that produce essential goods (bread and other food products, drinking water, clothing, etc.) to meet the needs of the civilian population, the military and territorial defense. However, in practice, any enterprise can submit and receive an application for assistance, since each of them contributes to the support of the economy, therefore it is important for the state. In the conditions of war, everyone must work on their front and contribute to ensuring the country's economy. Unfortunately, part of the business located in the zones of active hostilities is forever lost, blocked, looted. But the rest can relocate, save (and partially provide) jobs and thus ensure their own solvency, the solvency of the population and ensure income to the state budget. But in any case,*

*it is necessary to keep a cool mind and take measures aimed at the liquidation or relocation of the enterprise or its separate division. After all, in any case, the war will end with the victory of Ukraine and the post-war period will require actions aimed at bringing business into compliance with the requirements of current legislation.*

**Key words:** *entrepreneurship, business, martial law, Ukraine.*

**Постановка проблеми.** Економічний фронт держави під час війни є одним із питань, забезпечення якого сприяє поповненню бюджету та збереженню платоспроможності населення. Десять місяців війни вдарили по кожному бізнесу в Україні та завдали збитків державі на сотні мільярдів доларів. Але економіка країни має працювати в будь-яких умовах. Тому Уряд затвердив і ввів у дію Програму тимчасового переміщення підприємств із регіонів, які постраждали під час війни. Зокрема, зазначається, що українські підприємства, які знаходяться в зоні активних бойових дій, можуть отримати державну допомогу в перенесенні своїх потужностей у західні регіони України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні вчені досліджують проблеми розвитку підприємництва країни, визначають найбільш перспективні напрями його підтримки, чинники розвитку та впливу на формування грошових потоків. Ці питання розглядають у своїх роботах провідні вчені: К.Г. Антонюк [3], В.П. Головащенко [4], Р.В. Грінченка [5], Л.Л. Лазебник [2], П.В. Пашко [2], І.В. Трейлер [6], А.В. Сидорова [4] та ін. Проте питання особливостей функціонування бізнесу в умовах турбулентного зовнішнього та внутрішнього середовища, нестабільності та воєнного стану не достатньо вивчені та потребують нагального уточнення з метою підтримки вітчизняного бізнесу та подальшого відновлення країни.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в дослідженні особливостей та умов функціонування бізнесу в Україні під час воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з опитуванням Mastercard [1], понад 60% українських підприємств, незважаючи на важкі часи, продовжують свою діяльність. Понад 90% тих, кого бойові дії в країні змусили припинити роботу, готові її відновити. Проте близько половини респондентів впевнені, що відновлення займе від 1 до 3 років.

79% респондентів значно скоротили обсяги бізнесу, 19% працюють на довоєнному рівні, і лише 2% зуміли збільшити обороти.

Майже 50% компаній зазнали змін з 24 лютого (рис. 1).

56% підприємств сказали, що їм потрібні нові замовлення та ринки збуту, 33% не мають грошей на подальший розвиток, 23% хочуть вирішити труднощі з логістикою.



Рис. 1. Відсоткове співвідношення змін, що зазнали компанії України після 24 лютого 2022 року

Залежно від сфери діяльності збитки від війни кардинально відрізняються, а можливість переїзду підприємства чи його окремого підрозділу варіюється від переїзду за 2 дні (як, наприклад, офіс IT-компанії) до повної неможливості переміщення і, як наслідок, втрата основних фондів (металургійні заводи).

Держава визначила підприємства (та їх відокремлені підрозділи), допомога в переміщенні яких є пріоритетною – це стратегічно важливі підприємства та підприємства, які виробляють товари першої необхідності (хліб та інші продукти харчування, питну воду, одяг тощо) для задоволення потреб цивільного населення, військових та територіальної оборони. Проте на практиці заявку на допомогу може подати та отримати будь-яке підприємство, оскільки кожне з них сприяє підтримці економіки, тому важливо для держави.

Заява подається в електронному вигляді безкоштовно. В обліковому записі компанії буде відображено статус заявки та осіб, які надають їй допомогу. Ви можете розраховувати на підтримку в пошуку приміщень для виробництва, цехів, лабораторій і т.д., в пошуку житла для співробітників, матеріально-технічного забезпечення обладнання та комунікації з владою муніципалітету, куди планується переїзд підприємства. Тут слід зазначити, що держава допомагає в рамках Програми в межах своїх можливостей, для чого додатково залучає сторонніх осіб. Сподіватися на ідеальне приміщення, недороге житло для співробітників, логістичні послуги «від дверей до дверей» не варто. Це значно легше задовольнить потреби, наприклад, швейного цеху при переїзді, ніж масштабного виробництва, яке потребує значно більших стандартних потужностей інженерних мереж і свого розташування в цілому. Крім того, витрати на переміщення великомасштабного виробничого обладнання можуть обійтися в кілька десятків тисяч доларів США навіть за державної допомоги.

Львівська область докладає найбільших зусиль для сприяння переміщенню підприємств, також приймає найбільшу кількість внутрішньо переміщених осіб. Львів та Львівська область в цілому також є привабливими для підприємців, оскільки місто в мирний час має досить високу кількість іноземних інвесторів, а близькість до кордонів ЄС дає можливість розширити бізнес на європейський ринок. Але відразу з вибором місця для переїзду виникають додаткові питання: особливості місцевості щодо безпечності розміщення певних виробництв, висока вартість оренди як для нежитлових приміщень (майстерень, лабораторій, відділів тощо), а також для оренди квартир для розміщення працівників, пошуку та залучення додаткових кваліфікованих працівників, оскільки найбільше з початком війни постраждали кадрові підприємства (багато працівників виїхали за кордон, добровільно вступили до лав територіальної оборони Збройних Сил України або були призвані на військову службу до лав Збройних Сил України). Бізнес та його організація вимагає повного розуміння всіх процесів: як організаційних, так і внутрішньофірмових, тому отримати суттєву допомогу за Програмою в її повному розумінні досить складно. У будь-якому випадку власникам бізнесу доведеться докласти чимало власних зусиль для реалізації такого кроку.

З огляду на це, близько половини власників бізнесу не бачать для себе підстав для переміщення всього підприємства або його окремого підрозділу, а тому вважають за необхідне його закрити.

Якщо підприємницьку діяльність необхідно припинити і немає об'єктивних підстав вважати, що приміщення та обладнання залишаться неушкодженими за весь час до закінчення війни, власники приймають рішення про ліквідацію підприємства або його відокремленого підрозділу. Для підприємств процедура, згідно із законом, досить тривала і в умовах війни не спрощена, але її започаткування одразу здешевить її утримання. Відокремленим підрозділам простіше, оскільки вони діють на підставі положення, прийнятого підприємством, а його ліквідація здійснюється на підставі рішення вищого органу або наглядової ради (якщо інше не передбачено його статутом), залежно від організаційно-правової форми юридичної особи.

Стосовно основних засобів підприємства слід зазначити, що якщо до припинення є можливість передати (продати, подарувати, зарахувати як задоволення вимог за зобов'язаннями тощо) основні засоби будь-яким юридичним та/або фізичним особам, варто це зробити, так як згідно процедури забрати їх власнику можна буде в кращому випадку через 2 місяці. В умовах війни термін надто тривалий, їх можна знищити, пошкодити або пограбувати.

Що стосується основних засобів відокремленого підрозділу, то вони будуть передані підприємству. Рішення про ліквідацію реєструється суб'єктом державної реєстрації (в умовах воєнного стану – незалежно від території його розташування та подання документів на реєстрацію. Важливо дотримуватись умов положення про відокремлений підрозділ. Якщо в положенні міститься умова про обов'язкове створення ліквідаційної комісії щодо проведення спеціальної ліквідаційної процедури, такі дії мають бути виконані в обов'язковому порядку. На законодавчому рівні такої вимоги немає, але на практиці є підприємства, які в положеннях про свої відокремлені підрозділи передбачають окремих (а часом і досить специфічний) порядок ліквідації підрозділу (наприклад, визначають обов'язковість проведення оглядів, інвентаризації технічного стану обладнання, систем тощо). Зазначені документи державному реєстратору не потрібні, однак їх наявність буде необхідна самому підприємству в подальшому.

Ліквідація підприємства припиняє договірні відносини, в тому числі оренди приміщень, обладнання, техніки тощо, тому необхідно повідомити про це свого орендодавця. Звісно, повернення повинно бути в належному стані, але якщо внаслідок бойових дій стан будь-якого з орендованого майна суттєво змінився в гіршу сторону або був знищений зовсім, підприємство має право не відшкодовувати його вартість орендодавцю, оскільки це сталося внаслідок незалежних від волі та дій/бездіяльності орендаря та внаслідок непереборної сили (воєнний стан, війна). Будь-які пошкодження, знищення повинні бути зафіксовані (по можливості за відсутності ризику для життя), підписані та скріплені печатками (за необхідності) уповноваженими особами, які здійснили такий запис. Зараз в Україні орендодавці здебільшого йдуть назустріч і не вимагають таких документів, однак, як розвиватиметься ситуація після перемоги України у війні, припустити досить складно, а тому краще, якщо вдасться здійснити такі дії.

У разі виникнення непоправних подій та руйнування внаслідок бойових дій заводу/цеху/лабораторії/відділення тощо на безпечній території України необхідно подати пакет документів для ліквідації підприємства чи його відокремленого підрозділу. Стає неможливим проведення інвентаризації вцілілого, пошкодженого та знищеного майна, основних засобів, обліку обставин пошкодження або знищення майна, і як наслідок, унеможлиблюється проведення дій із затвердження ліквідаційного балансу. Проте офіційний статус «у стані припинення» або «припинено» для відокремленого підрозділу згідно з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань дозволить припинити фактичну діяльність та зняти з обліку в органах державної статистики, податкових органах, органах Пенсійного фонду України. Провести процедуру ліквідації на підприємстві в повному обсязі можна буде після закінчення бойових дій і в безпечний час.

Щодо трудових відносин у ліквідованому відокремленому підрозділі, то окрім КЗпП, слід звернути увагу також на Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». За загальними нормами при ліквідації відокремленого підрозділу працівник звільняється або переводиться на роботу на інше підприємство, в установу, організацію чи інший населений пункт хоча б разом з підприємством, установою, організацією, на що працівник повинен отримати письмову згоду. Враховуючи обмежений час спілкування, згода повинна містити конкретні дати та місцезнаходження закладу, до якого переводиться працівник. Крім того, на період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість,



на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівнику за станом здоров'я лише для запобігання або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що становлять або можуть створити загрозу життю чи нормальним умовам життя людей, з оплатою праці за виконана роботи не нижче середнього заробітку за попередньою роботою. Додатково слід зазначити, що у разі виїзду працівника з України останній може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві (крім випадків примусового залучення до громадських робіт в умовах воєнного стану, залучення до роботи на об'єкти критичної інфраструктури).

**Висновок.** В умовах війни кожен має працювати на своєму фронті та робити свій внесок у забезпечення роботи економіки країни. На жаль, частина бізнесу, що знаходиться в зонах активних бойових дій, назавжди втрачена, заблокована, розграбована. Але решта може переселитися, зберегти (і частково забезпечити) робочі місця і таким чином забезпечити власну платоспроможність, платоспроможність населення та забезпечити надходження до державного бюджету. Але в будь-якому випадку необхідно зберігати холодний розум і вживати заходів, спрямованих на ліквідацію або переміщення підприємства чи його окремого підрозділу. Адже в будь-якому випадку війна закінчиться перемогою України і післявоєнний період вимагатиме дій, спрямованих на приведення бізнесу у відповідність до вимог чинного законодавства.

#### Список використаних джерел:

1. Що відбувається з бізнесом у воєнний час – дослідження Mastercard. URL: <https://blog.portmone.com.ua/blog-portmone-com-ua-uk/chto-proishodit-s-biznesom-v-voennoe-vremya-issledovanie-mastercard>
2. Пашко П.В. та ін. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 476 с.
3. Антонюк К.Г. Фактори інвестиційної привабливості туристичної сфери України. *Modern Economics*. 2019. Вип. 13. С. 168–173.
4. Головащенко В.П., Сидорова А.В. Сучасне бізнес-середовище України. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=3.%09Головащенко+В.%E2%80%89П.%E2%80%89%2C+Сидорова+А.%>
5. Грінченко Р.В. Тенденції розвитку підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 133–137.
6. Причепя І.В. Перспективи розвитку підприємництва в Україні за умов глобалізації та євроінтеграції. URL: <http://www.file:///D:/Documents/Downloads/2270.pdf>
7. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48–54. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>
8. Zhosan Hanna, Khoroshko Anna. Diagnostic analysis of the relevance of doing business by young entrepreneurs in the post-pandemic COVID-19 period. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 54–61.

#### References:

1. Shcho vidbuvaietsia z biznesom u voiennyi chas – doslidzhennia Mastercard [What Happens to Business in Wartime – Mastercard Research]. Available at: <https://blog.portmone.com.ua/blog-portmone-com-ua-uk/chto-proishodit-s-biznesom-v-voennoe-vremya-issledovanie-mastercard>
2. Pashko P.V. ta in. (2019) Pidpriemnytstvo v epokhu hlobalnykh transformatsii: vyklyky ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Entrepreneurship in the era of global transformations: challenges and development prospects]. Irpin: Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy, 476 p
3. Antoniyuk K.H. (2019) Faktory investytsiinoi pryvablyvosti turystychnoi sfery Ukrainy [Factors of investment attractiveness of the tourism sphere of Ukraine]. *Modern Economics*, vol. 13, pp. 168–173.

4. Holovashchenko V.P., Sydorova A.V. Suchasne biznes-seredovyshe Ukrainy [Modern business environment of Ukraine]. Available at: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=3.%09Holovashchenko+V.%E2%80%89P.%E2%80%89%2C+Sydorova+A.%>
  5. Hrinchenko R.V. (2019) Tendentsii rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Trends in the development of entrepreneurship in Ukraine]. *Intelekt XXI*, no. 3, pp. 133–137.
  6. Prychepa I.V. Perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini za umov hlobalizatsii ta yevrointehratsii. [Prospects for the development of entrepreneurship in Ukraine under the conditions of globalization and European integration]. Available at: <http://www.file:///D:/Documents/Downloads/2270.pdf>
  7. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. (2022) Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini. [Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine] *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia Ekonomika*, vol. 12, pp. 48–54. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>
  8. Zhosan Hanna, Khoroshko Anna (2022) Diagnostic analysis of the relevance of doing business by young entrepreneurs in the post-pandemic COVID-19 period. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia Ekonomika*, vol. 12, pp. 54–61.
-

УДК 331.101.3:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.4>**Кириченко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та ІТ,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>**Хірса І.М.**

асистент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2917-5918>**Kyrychenko Natalya, Khirsa Iryna***Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi*

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### MOTIVATION MECHANISM OF BUSINESS ORGANIZATION

*Встановлено, що важливим моментом в управлінні трудовими ресурсами підприємств є наявність мотиваційної складової. Основною метою системи стимулювання діяльності підприємства є формування виробничої поведінки працівників, спрямованої на досягнення стратегічних цілей, тобто поєднання інтересів і потреб працівників зі стратегічними цілями підприємства. В даний час існує багато теорій мотивації. Особливу увагу привертають теорії, які розглядають не тільки питання стимулів, а й відмінності в структурі мотивації працівників, на основі яких можна прогнозувати трудову поведінку. Важливе значення має як система мотивації персоналу в цілому, так і управління трудовими ресурсами підприємств (наприклад, розстановка кадрів, вибір мотиваційного впливу на працівника) залежно від мотиваційного профілю кожного працівника. Визначено, що чинники формування мотиваційного профілю працівника становлять значний інтерес з управлінської точки зору. Аналізуючи дані, отримані в результаті вивчення мотиваційної складової працівників конкретного підприємства, можна вирішити багато завдань, наприклад, сформувати систему стимулювання трудової поведінки працівника, спрогнозувати трудову поведінку на основі мотиваційної складової працівника тощо.*

**Ключові слова:** мотивація, підприємство, механізм, управління, персонал.

*The purpose of the study is to evaluate and analyze the modern process of managing the motivational mechanism of the organization of entrepreneurial activity. It was established that an important point in the management of labor resources of enterprises is the presence of a motivational component. The main goal of the enterprise activity stimulation system is the formation of the production behavior of employees aimed at achieving strategic goals, that is, combining the interests and needs of employees with the strategic goals of the enterprise. Currently, there are many theories of motivation. Special attention is drawn to theories that consider not only the issue of incentives, but also differences in the structure of employee motivation, on the basis of which work behavior can be predicted. Both the system of personnel motivation as a whole and the management of labor resources of enterprises (for example, the placement of personnel, the choice of motivational influence on the employee) depending on the motivational profile of each employee are important. It was determined that the factors of formation of the employee's motivational profile are of significant interest from the managerial point of view. Analyzing the data obtained as a result of studying the motivational component of employees of a particular enterprise, it is possible to solve many tasks, for example, to form a system of stimulating the work behavior of an employee, to predict work behavior based on the motivational component of an employee, etc. The motivation to start an entrepreneurial activity has a rather pronounced gender*



*specificity. Among young entrepreneurs, the share focused on finding the advantages of starting a business is about 65%. However, if the vast majority (70%) of men are guided by such motivational factors as the desire for freedom and independence, for better professional and career opportunities, with a much lower importance of economic factors (30%), for women economic interest (61%) – increasing and maintaining income – plays an important role. a much greater role than the desire for self-realization. It was determined that motivational mechanisms contribute to the development of entrepreneurship, which consists in finding new directions for rationalization and profitable investment of resources, implementing new combinations in production, moving to new sales markets, and creating new products. In addition, the role of the effectiveness of motivation is ultimately determined by the overall final results, that is, high labor productivity and production efficiency, as well as high quality of products (works, services).*

**Key words:** motivation, enterprise, mechanism, management, personnel.

**Постановка проблеми.** В сучасний період в Україні відбуваються перетворення, які сприяють переходу до якісно нового стану економіки. Цей перехід виражається в зміні принципів і механізмів функціонування всіх суб'єктів національної економіки.

Підприємництво стає ключовим фактором сучасного менеджменту. Це означає націленість на комерційний успіх, прибуток, високий рівень відповідальності за рішення, пов'язані з ризиком. Це особливий вид економічного мислення, спрямований на постійний пошук нових ефективних форм господарювання.

Підприємницька діяльність в більшості випадків розглядається як трудова діяльність, але її можна представити як будь-яку іншу діяльність, хоча це ще не зовсім зрозуміло для менталітету більшості українського населення. Тому, аналізуючи мотивацію у підприємницькій діяльності, автори будуть підходити до неї з позиції трудової мотивації.

Підприємництво – має перш за все звернутись до особистості підприємця (фізичної особи), при цьому, говорячи про мотивацію праці діяльності, зазвичай вивчаються потреби та поведінка цілої групи людей (групи організацій). Але при цьому слід звернути увагу на те, що трудову мотивацію можна розглядати і з точки зору поведінки окремих типів особистості в трудовому процесі. Отже, тут проявляються і суто індивідуальні особливості конкретної людини, що особливо важливо з огляду на підприємницькі здібності, закладені в кожній конкретній особистості індивідуального підприємця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дуже цікавими є дослідження С. Каверіна, А. Маслоу, Е. Фрома, В. Макдугала, П. Єршова, Г. Мурєя, К. Обуховського та інших авторів. Кожен автор дає свою більш-менш унікальну схему класифікації мотивації персоналу. Зокрема, особливу увагу приділено генетичним критеріям поділу потреб та їх ієрархії. Загальною думкою більшості авторів (Каверін, Маслоу та ін.) можна вважати тезу про пріоритет вищих потреб над нижчими за достатнього рівня їх розвитку. Потреби нижчого рівня залежать від потреб вищого рівня. Форми прояву перших безпосередньо залежать від рівня зрілості других. При цьому в основі побудови такої структури лежить не порядок задоволення, а рівень соціалізації, іншими словами, дистанція від основних біологічних засад. Чим вищий рівень соціалізації потреби, тим вагоміше її місце в структурі і тим більш значна частина потреб базується на ній. З іншого боку, мотиви трудової діяльності не зводяться до задоволення зовнішніх потреб – сама трудова діяльність може стати мотивуючим чинником і потребою людини, і цей аспект вивчений недостатньо ґрунтовно.

Аналіз наукової літератури показав, що основна маса досліджень мотивації зосереджена на досягненні цілей підприємця. Водночас ефективність розвитку підприємницької діяльності неможлива без мотивації підприємців. При цьому їх мотиви повинні доповнювати один одного, а не суперечити. Таким чином, мотивацію можна розглядати як процес узгодження цілей самих підприємців.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в оцінці та аналізі сучасного процесу управління мотиваційним механізмом організації підприємницької діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У період переходу економіки до ринкової системи господарювання виникла необхідність дослідження мотивації з метою забезпечення

ефективного розвитку підприємництва. Раніше мотивацію вивчали переважно такі науки, як соціологія, педагогіка та психологія. Це було зумовлено низкою причин. По-перше, економіка (особливо прихідна) не прагнула до більш тісного зв'язку свого предмета з цими науками.

По-друге, поняття «мотивація» було замінено, як правило, на поняття «стимулювання». Незважаючи на близькість і певну відповідність цих понять, нам видається за необхідне їх розмежувати.

Протягом другої половини ХХ століття було розроблено багато теорій мотивації особистості, в яких показано, що справжні причини, які змушують людину займатися тим чи іншим видом діяльності з максимальними зусиллями, надзвичайно складні та різноманітні.

Таким чином, для розвитку підприємництва необхідно використовувати мотиваційний механізм, який є однією зі складових механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності, що дозволить досягти ефективних економічних результатів.

З цього слідує, що мотивацію можна розглядати як найважливішу складову організації сучасного підприємництва, як одну з функцій і методів управління. Крім того, мотивацію можна визначити як процес, спрямований на спонукання індивіда до діяльності, результатом якої є досягнення особистої, колективної (в тому числі в межах підприємства) або соціальної мети. Виходячи з цього визначення, аналіз мотивації необхідно проводити за низкою напрямків:

- 1) мотивацію слід розглядати як процес (як економічну складову);
- 2) якщо сутність мотивації полягає в досягненні певної мети або цілей, то вона може регулюватися (розвиватися). У зв'язку з цим управління мотивацією слід вивчати як процес;
- 3) необхідно визначити економічну ефективність регулювання процесу мотивації.

На основі опитування 109 жителів міста Херсона та Херсонської області мотиви створення власної справи можна структурувати наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

### Чому б Ви хотіли створити своє підприємство

Чому Ви хотіли б створити своє підприємство	У % від вибірки (N=109)
Хочу стати підприємцем	29,4
Нема іншого місця роботи	2,8
Маю роботу, але шукаю кращих умов	22,9
Комбінація всіх вищевказаних причин	5,5
Не знаю	9,2

Значення мотивації на кожному наступному етапі розвитку підприємництва зростає. Вихідним у доказі цього положення є загальноновизнаний постулат про те, що праця є найважливішим фактором виробництва.

Однак, якщо процес створення і розвитку підприємництва не мотивований, то мотивація може перетворитися з фактора розвитку на фактор гальмування.

Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності організації, за характеристиками, що визначають ставлення до праці (старанність, наполегливість, уважність, сумлінність, контактність тощо). Уявімо зв'язок між елементами мотиваційних процесів на рис. 2.

На рисунку зображено складний механізм, який являє собою багаторівневу багатопільову систему, що включає ряд певних механізмів. Оскільки структурне дерево будь-якої складної системи є багатоваріантним, то при його побудові завжди постає питання про вибір раціонального варіанту складу чи декомпозиції системи.

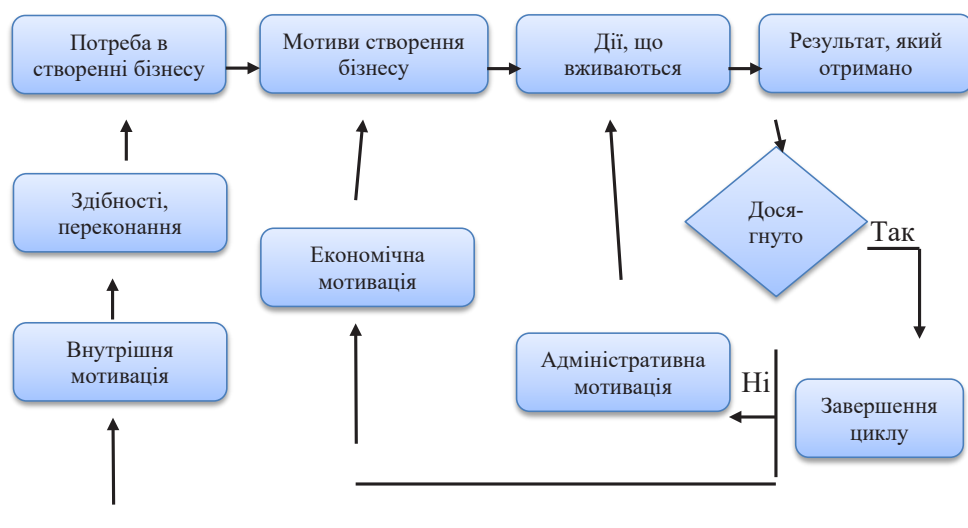


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів мотиваційного процесу

З цього випливає, що мотивація – це сукупність факторів, механізмів і процесів, які забезпечують виникнення у людей мотивації до досягнення життєво важливих цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуативного реагування в процесі ситуативного розвитку мотивації. Тому мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення складної мети.

**Висновок.** Мотивація до початку підприємницької діяльності має досить виражену гендерну специфіку. Серед молодих підприємців частка, зосереджена на пошуку переваг відкриття бізнесу, становить близько 65%. Однак якщо переважна більшість (70%) чоловіків керуючись такими факторами мотивації, як прагнення до свободи та незалежності, до кращих професійних і кар'єрних можливостей, при значно меншій важливості економічних факторів (30%), для жінок економічний інтерес (61%) – збільшення та збереження доходу – відіграє важливу роль, набагато більшу роль, ніж прагнення до самореалізації.

Важливо підкреслити, що частка самозайнятих підприємців серед жінок (20%) дещо вища, ніж серед чоловіків (15%).

Жодна з існуючих мотиваційних теорій не може вичерпно пояснити всі потреби і мотиви поведінки людини в процесі її діяльності.

Отже, мотиваційні механізми сприяють розвитку підприємництва, яке полягає в пошуку нових напрямків раціоналізації та вигідного вкладення ресурсів, здійсненні нових комбінацій у виробництві, русі на нові ринки збуту, створенні нових товарів. Крім того, роль ефективності мотивації в кінцевому рахунку визначається загальними кінцевими результатами, тобто високою продуктивністю праці та ефективністю виробництва, а також високою якістю продукції (робіт, послуг).

#### Список використаних джерел:

1. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 18. Вип. 1(1). С. 97–101.
2. Ерфан В.Й., Мателешка Н.Т., Ворон М.В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія 2 «Економіка»*. 2019. Вип. 2(48). С. 191–194.

3. Єлєць О.П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418–422.

Yurii Kyrylov, Natalia Kyrychenko, Tatyana Stukan and Hanna Zhosan, Formation of Enterprise Management Strategies and Entrepreneurship Training. *International Journal of Management*. 2020. 11 (6). P. 793–800. URL: [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/ijm/VOLUME\\_11\\_ISSUE\\_6/IJM\\_11\\_06\\_067.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/ijm/VOLUME_11_ISSUE_6/IJM_11_06_067.pdf)

4. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. Випуск 2. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.6>

5. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48–54. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>

### References:

1. Drohomyska M.I. (2019) Motyvatsiia pratsi yak instrument efektyvnoho upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [Work motivation as a tool for effective personnel management in a modern organization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, t. 18, vol. 1(1), pp. 97–101.

2. Erfan V.I., Mateleshka N.T., Voron M.V. (2019) Motyvatsiia personalu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Motivation of personnel at enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho universytetu. Serii 2 «Ekonomika»*, vol. 2(48), pp. 191–194.

3. Yelets O.P. (2021) Trudovi resursy pidpriemstva ta pidkhody do yikh otsinky [Labor resources of the enterprise and approaches to their assessment]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 418–422.

4. Yurii Kyrylov, Natalia Kyrychenko, Tatyana Stukan and Hanna Zhosan (2020) Formation of Enterprise Management Strategies and Entrepreneurship Training. *International Journal of Management*, vol. 11 (6), pp. 793–800. Available at: [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/ijm/VOLUME\\_11\\_ISSUE\\_6/IJM\\_11\\_06\\_067.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/ijm/VOLUME_11_ISSUE_6/IJM_11_06_067.pdf)

5. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. (2021) Napriamy vdoskonalennia motyvatsii trudovoi diialnosti na pidpriemstvi [Directions for improving the motivation of work at the enterprise]. *Intelekt XXI*, vol. 2, pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.6>

6. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. (2022) Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v Ukraini [Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii Ekonomika*, vol. 12, pp. 48–54. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>

УДК 334.021

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>**Oliinyk Ihor**

Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi

## ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

### RAISING THE RESILIENCE OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF DOMESTIC COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Стійкість вітчизняних організацій значною мірою залежить від їх здатності швидко та ефективно долати наслідки економічних потрясінь та системних криз, які час від часу впливають на різні аспекти функціонування реального та фінансового секторів економіки. Ця теза також передбачає трансформацію певних труднощів і потрясінь у можливості з метою досягнення стійкого інклюзивного зростання, що передбачає стратегію підвищення продуктивності економіки для створення суспільних благ на основі максимізації економічних можливостей і процвітання. Компанії, які розвивають організаційну стійкість, орієнтуючись не лише на кризу, а й на можливості, можуть отримати важливу довгострокову перевагу над конкурентами. Такий підхід та бачення організаційного розвитку передбачає також адаптивну здатність компанії протистояти змінам основних факторів зовнішнього бізнес-середовища відповідно до якості управлінського продукту та одночасно свідомо впливати на зміни основних параметрів виробничо-технічного потенціалу в умовах цифровізації економіки та впровадження інформаційних технологій у виробничо-господарську діяльність підприємств та організацій на сучасному етапі розвитку суспільства. У зв'язку з цим, впровадження цифрових технологій передбачає інноваційну трансформацію всього господарського механізму поряд з наповненням його новим якісним змістом і функціональними властивостями, що в кінцевому підсумку сприятиме сталому організаційному розвитку суб'єктів господарювання та посиленню їх конкурентних позицій на світовому ринку. Сьогодні основними завданнями менеджменту вітчизняних компаній в умовах цифровізації є: своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень, пошук та підбір висококваліфікованих ІТ-фахівців, організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації працівників, використання нових інструментів у мотивації праці, а також технологічна автоматизація бізнес-процесів та розвиток інформаційної інфраструктури.

**Ключові слова:** організаційний розвиток підприємства, організаційна стійкість, фактори організаційної стійкості підприємства, ефективність управління, цифрова економіка, цифровізація управлінської діяльності.

*The resilience of domestic organizations largely depends on their ability to quickly and effectively resolve the consequences of economic shocks and systemic crises that from time to time affect various aspects of the functioning of the real and financial sectors of the economy. This thesis also implies the transformation of certain difficulties and shocks into opportunities in order to achieve sustainable inclusive growth, which involves a strategy for increasing the productivity of the economy to create public goods based on maximizing economic opportunities and prosperity. Companies that develop organizational resilience, guided not only by crisis but also by opportunity, can gain an important long-term advantage over competitors. Such an approach and vision of organizational development also provides for a company's adaptable ability to resist changes in the main factors of the external business environment in accordance with the quality of the*

*management product and at the same time consciously influence changes in the main parameters of production and technical potential in the context of digitalization of the economy and the introduction of information technologies in the production and economic activities of enterprises and organizations at the present stage of society development. In this regard, the introduction of digital technologies involves an innovative transformation of the entire economic mechanism along with filling it with new qualitative content and functional properties, which will ultimately contribute to the sustainable organizational development of business entities and strengthen their competitive position in the world market. Today, the main tasks of the management of domestic companies in the context of digitalization are: timely adoption of optimal management decisions, search and selection of highly qualified IT specialists, organization of international internships and advanced training of employees, use of new tools in motivating labor, as well as technological automation of business processes and development of information infrastructure.*

**Key words:** *organizational development of companies, organizational resilience, indicators of company's organizational resilience, management efficiency, digital economy, digitalization of management activities.*

**Постановка проблеми.** Звертаючи увагу на схему розкриття змісту поняття стійкості організаційного розвитку виробничих систем, необхідно підкреслити динамічну роль та значення системи менеджменту підприємств, а також врахувати всі можливі аспекти та причини втрати стійкості організаційного зростання. Лідери й команди в стійких організаціях доволі ефективно оцінюють ситуацію, переорієнтовуються та посилюють те, що працює, і відмовляються від того, що заважає рухатися вперед. Погіршення економічного клімату в контексті зниження загальної ділової активності вітчизняних підприємств не є чимось новим та незвичним, а тому корисним і своєчасним є аналіз дієвих методів управління такими явищами з використанням сучасних управлінських підходів заради подолання наслідків екстремальних подій та забезпечення стабільного зростання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств присвячені дослідження Гуцалюка О.М. [1], Пакуліна С.Л. [5], Паншина В.С. [6], Синиченко А.В. [7], Хвостіної І.М. [8], Шматко Н.М. [10–11]. Питання цифровізації економіки та управління висвітлені в роботах Жуковської В.М. [2], Коляденко С.В. [3], Жосан Г.В. [12], Лободи О.М., Кириченко Н.В. [4] та ін.

Проте значне коло питань, пов'язаних з аналізом забезпечення організаційного розвитку в умовах широкого впровадження цифрових технологій у вітчизняній економіці залишаються невирішеними. Зокрема, потребують додаткового уточнення організаційно-методичні питання, які стосуються впровадження адаптивних підходів до управління персоналом підприємств та організацій з використанням компетентнісного підходу до вивчення вказаних проблем.

**Формулювання цілей статті.** Основними цілями дослідження є аналізувати факторів забезпечення організаційної стійкості вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки та впровадження інформаційних технологій в системі управління виробничо-технічними системами.

**Виклад основного матеріалу.** З огляду на стабільність та результативність системи управління підприємством, організаційну стійкість можна розглядати як здатність системи тривалий час зберігати свій функціональний стан по відношенню до запланованих показників та методів їх досягнення за наявності різних впливів, що призводять до функціональних відхилень системи, а також якісних і кількісних параметрів самої системи.

У цьому розумінні організаційний розвиток підприємства розглядається як сукупність чинників економічного та правового характеру, що мають органічне продовження в зовнішньому середовищі як елементи створення ціннісної пропозиції на конкурентному ринку та вимагають оптимальності внутрішньої структурної побудови та ефективної бізнес-моделі конкретного підприємства з огляду на ефективність системи управління та координування його діяльності [5].



Такий підхід та бачення організаційного розвитку передбачає також стійку адаптивну можливість підприємства реагувати на зміни основних детермінант зовнішнього середовища бізнесу відповідно до якості управлінського продукту та одночасно свідомого впливу на зміни основних параметрів виробничо-технічного потенціалу.

Однак культивувати стійкий організаційний розвиток складно, особливо сьогодні, коли менеджери компаній, передові працівники та бізнес-підрозділи зазнають декількох збоїв в роботі всієї організації одночасно. Достатньо згадати, що в наш час світ переживає кілька криз глобального значення, що повністю змінює наші уявлення щодо самих понять адаптивності та розвитку [8].

Компанії, які розвивають організаційну стійкість, керуючись не лише кризою, а й можливостями, можуть отримати важливу довготривалу перевагу над конкурентами. На це, зокрема, вказує тісний взаємозв'язок між організаційним станом підприємства та його здатністю до забезпечення ефективної системи обміну знаннями та інноваціями, а також конструктивним баченням проблем та перспектив його діяльності. Реалії сьогодення вказують на необхідність зміцнення можливостей системи управління підприємством на чотирьох основних рівнях.

Ефективні управлінські компанії знаходять дієві методи та підходи, окрім традиційного забезпечення безперервності технологічного процесу виробництва та ланцюжків поставок, фізичного збільшення виробничих потужностей, пошуку внутрішніх резервів підвищення продуктивності управлінської праці, створювати гнучкі, стійкі середовища, які дозволяють динамічно та ефективно приймати рішення та краще керувати часом.

Лідерам та командам слід приділяти більше уваги пошуку відповідей на питання, пов'язані з власними управлінськими практиками та пріоритетами в управлінні часом. Необхідно час від часу повертатися до цих запитань, – наприклад, на початку та в кінці кожного нового проєкту або тоді, коли змінюються ролі чи обов'язки учасників команд.

На підприємствах можуть також створюватися самодостатні команди високоефективних професіоналів, які, незважаючи на формалізовану підзвітність та функціональну залежність в межах однієї організації, є відповідальними за власні результати та спроможні виконувати стратегічні завдання й, в той же час, залишатися ближчими до клієнтів та реалізовувати механізми зворотного зв'язку, які сприяють постійній адаптації до умов конкурентного середовища та впровадженню інновацій [7].

У цьому контексті, доцільним також є пошук та кар'єрне підвищення адаптивних лідерів, які не просто реагують, на певні дії конкурентів чи зміну динаміки команди, а й знаходять час, щоб навчити членів команди змінюватися. За таких умов вони стають своєрідними каталізаторами нової поведінки та розвивають можливості, які можуть допомогти у створенні умов як для короткострокової реакції, так і для довгострокової стійкості організації.

Адаптивні лідери, зазвичай, мають системне мислення, шукають закономірності та зв'язки, а тому з більшою ймовірністю бачать можливості там, де інші бачать проблеми. Вони можуть вказати напрямок розвитку, навіть не маючи до кінця ясного пункту призначення. Для цього їм потрібен час, щоб визначити поведінковий код, який керує тим, як приймаються рішення, встановлюються пріоритети та виконується робота в організації. Вони, краще за інших, знають, що потрібно працівникам на різних етапах їхньої кар'єри в організації [1].

Нарешті, ефективні стійкі організації можуть інвестувати в таланти та створення потужної корпоративної культури – зараз і в майбутньому. Компанії, які зосереджуються на розбудові стійких операційних команд та результативних лідерів, можуть отримати двосторонню перевагу від залучення талановитих співробітників, які матимуть більше шансів на успіх та, в свою чергу, з більшою ймовірністю пролонгують цикл стійкості в довгостроковій проєкції [9].

Особливо це видається актуальним у випадку пошуку талантів в галузі інформаційних технологій. Навіть у той час, коли підприємство є технологічним та займає

лідуючі позиції в галузі, переважна більшість керівників вищої ланки заявляють, що їхні компанії не готові до усунення прогалини в цифрових навичках своїх співробітників. Та хоча пошук і залучення кандидатів з необхідним досвідом для заповнення технологічних посад може здаватися ризикованим, – можна з впевненістю сказати, що досвід роботи з часом підвищує цінність людського капіталу та показує те, як люди здатні оволодівати новими знаннями та навичками [6].

Необхідно також звернути увагу на те, що в наш непростий час умови прийняття управлінських рішень з питань забезпечення стійкого інноваційного розвитку вітчизняних підприємств помітно ускладнилися, що пов'язано, зокрема, з безпрецедентними зрушеннями в технологіях та глобальною цифровізацією економіки та фінансів в цілому.

Цифрова економіка – це тип економіки, де ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання як ресурсу дає змогу істотно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати цифрове суспільство. Відповідно цифрова економіка охоплює бізнес у всіх галузях економічної діяльності, тобто не тільки в секторі інформації та телекомунікацій, а й у базових галузях матеріального виробництва [2].

На думку багатьох дослідників, цифровізація виступає сьогодні основним механізмом, який забезпечує стійкий економічний розвиток підприємств різних галузей економіки завдяки зростанню ефективності бізнес-процесів та підвищенню продуктивності управлінської праці на основі використання цифрових технологій. Вказане зростання стає досяжним тільки за умови, коли ініціативи, дії, та рішення, які стосуються самої ідеї цифровізації, будуть повністю інтегровані в національні та регіональні програми та стратегії розвитку [4].

Значний відсоток компаній як в Україні, так і в усьому світі, ризикують сьогодні пропустити наступну хвилю цифровізації економіки. Так, згідно останніх досліджень, продажі в електронній комерції подвоїлися за останні п'ять років і очікується, що ця тенденція з часом лише посилиться. У цьому зв'язку компанії роблять значні інвестиції у розвиток своїх можливостей у галузі електронної комерції та Інтернет-трейдингу. Проблема полягає в тому, що багато з цих компаній прив'язані до все більш застарілого погляду на розвиток електронної комерції як на «ефективний додаток» до основного бізнесу [3].

Такий підхід до електронної комерції потребує повної зміни системи корпоративних цінностей та значного оновлення системного бачення проблем стійкого розвитку, заснованого на зобов'язанні стати незамінним для клієнта через більш глибокий рівень взаємодії онлайн та офлайн. Реалізація цього бачення вимагає від підприємств та організацій акцентування уваги на цифровій комерції як на центральному аспекті власної діяльності. Такий підхід допоможе забезпечити отримання необхідного досвіду, який відповідав би постійно зростаючим очікуванням клієнтів.

Деякі великі компанії, що діють на ринку, створюють десятки мільйонів доларів нової вартості завдяки глибшій відданості цифровій комерції, і роблять це ефективно та швидко, забезпечуючи відповідні необхідні умови стійкого організаційного розвитку. Вони стають незамінними для своїх клієнтів, використовуючи цифрові технології для проходження базових транзакцій і надання досвіду, який вирішує набагато ширший набір проблем клієнтів [10].

Необхідно також зазначити, що складність і різноманітність бізнес-процесів у виробничих організаціях зумовлюють більш складний процес цифровізації управлінської діяльності. Зокрема, специфічними рисами цифрової трансформації менеджменту вітчизняних підприємств та організацій є необхідність розроблення програм енергозбереження та їх оптимізації; запровадження безвідходних технологій виробництва та використання вторинних ресурсів; управління з використанням автоматизованих технологій опрацювання, аналізу та прогнозування великих масивів даних; орієнтування на конкретного споживача; висока адаптивність до змін; вражаюча швидкість прийняття рішень; отримання та опрацювання даних у режимі реального часу.



Сьогодні основними завданнями менеджменту вітчизняних підприємств в умовах цифровізації стають: своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень, пошук й підбір висококваліфікованих спеціалістів ІТ-послуг, організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації працівників, використання нових засобів у мотивації праці, а також технологічна автоматизація бізнес-процесів та розвиток інформаційної інфраструктури [11].

Цифрова трансформація вітчизняної економіки повинна сприяти міжнародній співпраці з метою інтеграції України до ЄС та входженню України в європейський та світовий ринок електронної комерції та послуг, банківської і біржової діяльності, а також посилювати співробітництво та взаємодію на глобальному рівні. Зазначений принцип є одним з найбільш вагомих завдань, яке що дозволяє забезпечити стабільне економічне зростання вітчизняних підприємств, оскільки, саме глобалізація і є результатом розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій та стійким фундаментом інституційних перетворень [12].

Варто вказати на те, що геополітична боротьба, зміни клімату та руйнівні тенденції сучасності призвели до того, що багато організацій наштовхуються на значні труднощі у забезпеченні стійкого організаційного розвитку в останні роки. Втрати ринків збуту та джерел постачання сировинних ресурсів в ланцюзі поставок призвели до значних втрат для переважної більшості вітчизняних підприємств. Організації втрачають таланти безпрецедентними темпами.

**Висновки.** У статті проведений аналіз чинників підвищення організаційної стійкості вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку економіки країни. Доведено, що організаційно стійкі компанії мають значні переваги над конкурентами. На мікрорівні вони демонструють вищу прибутковість для акціонерів і краще за своїх конкурентів вміють інтегрувати нові цифрові технології, підтримувати клієнтів, налагоджувати партнерські стосунки та залучати й утримувати працівників. На макрорівні вони стимулюють інвестиції в новий бізнес, зміцнюють ВВП країни, підвищують продуктивність та сприяють швидкому переміщенню та зростанню талантів і навичок. У цьому зв'язку, впровадження цифрових технологій передбачає інноваційну трансформацію всього господарського механізму разом з наповненням його новим якісним змістом та функціональними властивостями, що в кінцевому підсумку сприятиме стійкому організаційному розвитку суб'єктів господарювання та посиленням їх конкурентних позицій на світовому ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28–33.
2. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13–17.
3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 106–107.
4. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Підвищення ефективності підприємницької діяльності за рахунок упровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. № 9. С. 116–125.
5. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3 (8). URL: [www.pathofscience.org](http://www.pathofscience.org) (дата звернення: 28.11.2022).
6. Паншин В.С. Особливості побудови сучасних організаційних структур. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю*, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 204–205.
7. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 289–294.

8. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
9. Шандова Н.В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 40 с.
10. Шматько Н.М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58–62.
11. Шматько Н.М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії : монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 320 с.
12. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development". 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 57–74. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science).

### References:

1. Hutsaliuk O.M. (2017) Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (33), pp. 28–33. (in Ukrainian)
2. Zhukovska V.M. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 27, part 2, pp. 13–17. (in Ukrainian)
3. Koliadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: preconditions and stages of development in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, pp. 106–107. (in Ukrainian)
4. Loboda O.M, Kyrychenko N.V. (2021) Pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemnytskoi diialnosti za rakhunok uprovadzhennia intehrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia [Raising the efficiency of entrepreneurial activities by implementation of an integrated system of information support]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 9, pp. 116–125. (in Ukrainian)
5. Pakulin S.L. (2016) Upravlinnya stalim rozvytkom suchasnogo pidpriemstva [Management of sustainable development of a modern enterprise]. *Traiektoriia nauky*, no. 3(8). Available at: [www.pathofscience.org](http://www.pathofscience.org) (in Ukrainian)
6. Panshyn V.S. (2020) Osoblyvosti pobudovy suchasnykh orhanizatsiinykh struktur [Features of construction of modern organizational structures]. Proceedings of the *Suchasnyi menedzhment: modeli, stratehii, tekhnolohii*. Odessa, pp. 204–205. (in Ukrainian)
7. Synychenko A.V. (2016) Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom [Competency approach as a modern human resources management paradigm]. *Finansy, oblik, banky*, no. 1 (21). (in Ukrainian)
8. Khvostina I.M. (2015) Mehanizm upravlinnya rozvytkom pidpriemstva [The mechanism of managing the development of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 30–33. (in Ukrainian)
9. Shandova N.V. (2015) *Upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv mashynobuduvannia: metodolohichni pidkhody* [Management of sustainable development of mechanical engineering enterprises: methodological approaches]. (PhD Thesis), Odessa. (in Ukrainian)
10. Shmat'ko N.M. (2020) Zakonomirnosti protsesu zdiisnennia orhanizatsiinykh zmin u strukturі upravlinnia pidpriemstvom [Regularities of the process of organizational changes in the management structure of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (39), pp. 58–62. (in Ukrainian)
11. Shmat'ko N.M. (2019) *Orhanizatsiinyi rozvytok velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychykh system: pidtrymka stiikosti ta instytutsionalizatsiia vzaiemodii* [Organizational development of large-scale economic and production systems: maintaining stability and institutionalization of interaction]. Kharkiv: PE "Technology Center". (in Ukrainian)
12. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022) Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development", vol. 22, issue 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science).

УДК 33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.6>**Савченко В.М.**

кандидат економічних наук, професор,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2496-2525>

**Кононенко Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>

**Savchenko Vera, Kononenko Lesia***Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi*

## ОПТИМІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ З РЕГІОНАЛЬНИМИ ДОРАДЧИМИ СЛУЖБАМИ

## OPTIMIZATION OF THE FUNCTIONING OF SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF COOPERATION WITH REGIONAL ADVISORY SERVICES

Стаття присвячена дослідженню сучасного стану та науковому обґрунтуванню рекомендацій з удосконалення інформаційного забезпечення функціонування малих сільськогосподарських підприємств у контексті співпраці з регіональними дорадчими службами в умовах цифровізації. Методика дослідження ґрунтується як на загальнонаукових так і спеціальних методах дослідження, а саме: логічного узагальнення, системному, індукції, дедукції, аналізу, синтезу, анкетування, класифікації, групування тощо. У ході дослідження встановлено, що оптимізація функціонування малих аграрних підприємств значною мірою обумовлена можливістю отримання та якістю дорадчих послуг, організація яких ґрунтується на цифровізації. Доведено, що ефективна робота дорадчих служб, яка спрямована на забезпечення розвитку малих аграрних підприємств, можлива за умови використання висококваліфікованих кадрів дорадчої служби, науковців та переваг цифровізації. Обґрунтовано доцільність адаптації дорадчої служби до вимог цифрового суспільства шляхом створення цифрової платформи електронного дорадництва, використання якої є доцільним поєднати із потенціалом висококваліфікованих дорадників.

**Ключові слова:** цифровізація, організація, агроконсалтинг, інформаційне забезпечення, м'які технології.

The article is devoted to the study of the current state and scientific substantiation of recommendations for improving information support for the functioning of small agricultural enterprises in the context of cooperation with regional advisory services in the conditions of digitalization. The research methodology is based on both general scientific and special research methods, namely: logical generalization, systematic, induction, deduction, analysis, synthesis, questionnaire, classification, grouping, etc. In the course of the study, it was established that the optimization of the functioning of small agricultural enterprises is largely determined by the possibility of obtaining and the quality of advisory services, the organization of which is based on digitalization. It is noted that there is an urgent need for advisory services for small enterprises of the agrarian sector of the economy; in Ukraine, advisory services are provided by advisory services, whose personnel consists of highly qualified employees of various fields. It has been proven that the effective work of advisory services, which is aimed at ensuring the development of small agricultural enterprises, is possible with the use of highly qualified personnel of the advisory service, scientists and the advantages of digitalization. It is noted

*that digitalization of the economy necessitates the transformation of the consulting institute. One of the ways to adapt the counseling service to the requirements of the digital society is to create a digital platform for electronic counseling, the use of which is expedient to combine with the potential of highly qualified counselors. It is expedient to implement this by combining the existing infrastructure of classic regional agricultural advisory and electronic advisory system using modern digital tools. It was found that today it is expedient to provide advisory support for issues related to modern agricultural and information technologies, renewable energy and property rights (purchase, sale) of land plots. Based on the analysis of the results of the questionnaire, the directions of further scientific research were determined, namely: the development of methodological support for consulting on issues of planning technology and control of the production process in crop production under the conditions of the use of digital technologies in the field of crop rotation.*

**Key words:** digitization, organization, agricultural consulting, information support, cloud technologies.

**Постановка проблеми.** Підприємства аграрного сектора економіки України, як і більшості країн ЄС, представлені великими, середніми і малими формами господарювання. Як правило, великі підприємства є провідниками науково-технічного прогресу в сільськогосподарській галузі. Проте, відповідно до вітчизняних реалій, саме малі сільськогосподарські підприємства є гарантами продовольчої безпеки країни, забезпечують самозайнятість населення та збереження сільських територій. Сучасний бізнес є успішним за умови використання науково-обґрунтованих систем виробництва, планування, контролю, інформаційного забезпечення тощо. Але специфіка функціонування малих сільськогосподарських підприємств в умовах перманентних змін зовнішнього середовища, їх територіальне розташування та низький рівень кадрового забезпечення управлінського персоналу потребує відповідного супроводження. Специфіка малого бізнесу обумовлює доцільність використання аутсорсинга, зокрема стосовно технологічного агроконсалтингу, планування, обліку, податкового менеджменту тощо.

Ефективним напрямом державної підтримки агробізнесу є дорадництво, діяльність якого спрямована саме на забезпечення розвитку малих сільськогосподарських підприємств. Бурхливий розвиток цифровізації суспільства суттєво впливає на розширення можливостей та обумовлює необхідність обґрунтування організаційних напрямів трансформації дорадчих послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам функціонування сільськогосподарських підприємств присвячені праці таких науковців, як: В. Грановської, Ю. Кирилова, М. Маліка, В. Мамчура, Ю. Лупенко, П. Саблука, Н. Танклевської, А. Шпикуляка та багатьох інших дослідників. Питання, які пов'язані із дорадництвом висвітлюються у працях М. Безкровного, М. Кропивко, С. Саяпіна, А. Скрипника, М. Швиденко та інших. Водночас сучасні виклики, трансформаційні процеси, які пов'язані із цифровізацією, обумовлюють об'єктивну потребу у подальших дослідженнях впливу дорадництва на розвиток малих сільськогосподарських підприємств та обґрунтуванню напрямів оптимізації дорадницьких послуг.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні рекомендацій з удосконалення інформаційного забезпечення функціонування малих сільськогосподарських підприємств у контексті співпраці з регіональними дорадчими службами в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні у більшості країн світу малі сільськогосподарські підприємства широко користуються послугами сільськогосподарських дорадчих служб («extension»). Працівники дорадчих служб надають консультації щодо питань, які виникають при створенні і функціонуванні сільськогосподарських підприємств. Суттєвими відмінностями діяльності дорадчих служб від інших консалтингових є те, що: по-перше, вони надають консультації з досить широкого кола питань, а по-друге – здебільшого ці консультації є безкоштовними для клієнта. Кадрове забезпечення цих служб формується із висококваліфікованих працівників різних сфер [3].

Тому для малих сільськогосподарських підприємств співпраця з регіональними дорадчими службами є передумовою успішного функціонування.

Важливість інформаційної підтримки малого аграрного бізнесу обумовлено тим то, що їх керівництво і персонал мешкає у сільській місцевості, а отже має обмежену можливість доступу до інформаційного забезпечення. Проблема посилюється енергетичною кризою, яка стала наслідком російської агресії. При наданні дорадчих послуг є необхідним враховувати можливості цифрових технологій з врахуванням реалій.

У цілому в світі і в Україні спостерігається зростання кількості людей, що користуються мережею Internet. Так, станом на «травень-червень в Україні на неокупованій території знаходилось близько 22,1 млн. громадян у віці 14-70 років, з яких близько 19 млн. користуються Internet» [1]. Така тенденція насамперед обумовлена процесами «смартфонізації» населення (серед Internet – девайсів смартфон складає 66%, домашній ноутбук – 40%, персональний комп'ютер – 36%) [1]. Проте, саме у сільській місцевості для значної частини нових користувачів смартфон став першим і єдиним пристроєм для доступу до Internet-мережі. Доступність і широке застосування смартфонів дозволяє використовувати його при співпраці з дорадчими службами. На підставі проведеного анкетування клієнтів дорадчої служби (Кіровоградської області) з'ясовано, що 95 % респондентів зазначають про наявність суттєвих проблеми при пошуку необхідної інформації та негативно характеризують її якість. Крім того, суттєве значення при споживанні інформаційних послуг має час на їх пошук. На малих сільськогосподарських підприємствах пошук інформації здійснюється, як правило, працівником (або безпосередньо власником бізнесу), який виконує багато інших обов'язків. Для них пошук інформації безпосередньо у мережі є проблематичним. Вирішити це питання можливо шляхом застосування послуг дорадників.

Кадрове забезпечення дорадників та служб доступні в актуальному вигляді на інформаційно-аналітичному порталі АПК України (розділ «Розвиток сільських територій»), де можна знайти Реєстри дорадчих служб і сільськогосподарських дорадників та експертів-дорадників розміщені у розділі «Розвиток сільських територій» інформаційно-аналітичного порталу АПК України. Відповідно, вважаємо за доцільне створити регіональну нормативно-довідкову базу для клієнтів дорадчої служби, у якій систематизувати інформацію за напрямками. Наприклад, економіко-правове супроводження створення та функціонування малих сільськогосподарських підприємств, технології виробництва (районовані технологічні карти, норми використання палива, насіння...), оподаткування аграрного бізнесу, земельні ресурси та земельні відносини тощо.

Негативним є те, що дотепер не всі області України мають регіональні дорадчі служби. Кіровоградська область має позитивний досвід співпраці малого аграрного бізнесу з регіональною дорадчою службою (громадською організацією «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба»), яка функціонує з 1999 р. Дорадча служба постійно співпрацює з регіональними фахівцями у сфері сільського господарства, зокрема: службовцями Державної фінансової служби, обласної та районної адміністрацій міста, науковими експертами з теоретичних і практичних питань.

Напрями консультування дорадчих служб достатньо розгалужені, проте частка сертифікованих дорадників, що підтримують той чи інший напрям суттєво відрізняються. За результатами анкетування клієнтів громадської організації «Кіровоградська обласна сільськогосподарська Дорадча служба» з'ясовано, що неповною мірою задоволені запити щодо технологічних питань та потребує розвитку напрям використання можливостей ІТ-технологій, як безпосередньо у бізнес-процесах так і при співпраці з дорадниками.

Виробництво сільськогосподарської продукції малими підприємствами аграрного сектора економіки, їх низька ефективність у порівнянні з великими та готовність використовувати сучасні канали комунікацій (Internet-мережу) підкреслює доцільність використання ними саме електронних сільськогосподарських дорадчих послуг.



Перші спроби використання інформаційно-комунікаційних технологій і Internet-мережі для забезпечення користувачів якісними інформаційними on-line послугами були розпочати з 90-х років. Сьогодні в Україні відбувається реалізація концепції «Держава у смартфоні», яка передбачає сервіс-орієнтовану реалізацію електронних освітніх платформ, веб-ресурсів органів виконавчої влади тощо. Підґрунтям реалізації електронної системи сільськогосподарського дорадництва слугував міжнародний досвід розбудови інформаційно-довідкових систем [11]. У розвинених країнах світу використання електронних платформ для дорадчої діяльності довели свою ефективність.

Триває процес створення та розвитку регіональних дорадчих служб. На сьогодні особливої уваги з точки зору користувача заслуговують реєстри сільськогосподарських дорадників, експертів-дорадників та сільськогосподарських дорадчих служб. Проте, суттєвим недоліком їх функціонування є те, що ці інформаційні ресурси обмежується тільки «сертифікованими дорадчими службами та дорадниками з кваліфікаційним свідоцтвом» [8].

Цифровізація економіки (у тому числі і сільського господарства) створюють багато нових можливостей, проте їх реалізація потребує суттєвих трансформацій майже всіх бізнес-процесів. Так, цифрові платформи оптимізують процес обміну інформацією між учасниками. Крім того, цифрова трансформація сприяє підвищенню якості виробництва товарів і послуг при зменшенні витрат. Але, для її реалізації необхідні нові підходи в освітніх процесах (наприклад формування цифрової компетенції). Це можливо шляхом використання цифрової дорадчо-освітньої платформи. Застосування цифрових технологій відкриває нові можливості щодо більш широких структурних змін як в економіці в цілому, так і в галузі сільського господарства.

На сьогодні існує нагальна потреба у дорадчих послугах для малих підприємств аграрного сектора економіки. Проте, більшість з цих підприємств не проінформована щодо можливостей і процедури звернення до них. Найпростішим способом поширення інформації, які може використовувати дорадча служба, є використання масових методів [6]. Як правило, до масових методів поширення інформації відносять: публікації в пресі; інтерв'ю на телебаченні та інших ЗМІ; розміщення інформаційних експонатів на виставках; інформація на щитах людних магістралей; інформація в Internet. За допомогою масових методів можна швидко й порівняно недорого проінформувати багатьох людей.

У сучасних умовах для того, щоб представник сільськогосподарського підприємства мав можливість і бажання звернутися до працівника дорадчої служби, є необхідним наявність не тільки контактних даних та переліку дорадників служби, а і адреси веб-ресурсів. На сьогодні такі засоби комунікацій як веб-ресурси є обов'язковими. Так, щоб у разі необхідності звернутися безпосередньо до фахівця дорадчої служби, потенційний клієнт повинен мати можливість знайти його в реєстрі дорадників, визначити сферу компетенції, контактні дані, тощо.

Сьогодні в Україні спостерігається загальна тенденція щодо децентралізації влади, що обумовлює передачу дедалі більше повноважень місцевим державним структурам. Партнерські відносини між місцевими громадами та бізнес-структурами значно розширюють компетенцію місцевих органів влади [2]. Крім того, ефективність державного регулювання насамперед залежить від врахування всіх можливостей регіонів [10]. Це обумовлює доцільність функціонування регіональних дорадчих служб і розвитку напрямів їх співпраці з підприємствами аграрного сектора економіки та з місцевими державними структурами. Слід зазначити, що є доцільним залучати працівників дорадчих служб для оптимізації співпраці підприємств аграрного сектора економіки з фіскальними органами. Реалізувати це на практиці є цілком можливим, особливо враховуючи той факт, що Дорадчі служби України є регіональними. Крім вищезазначеного, регіональність дорадчих служб обумовлена ще й тим, що з метою забезпечення ефективності діяльності кожного підприємства аграрного сектора, є необхідним враховувати агрокліматичні зони кожної області. Тобто, підвищення ефективності діяльності кожного під-



приємства аграрного сектора передбачає науково-обґрунтований вибір найбільш ефективних напрямів діяльності з врахуванням агрозональної специфіки.

Надання дорадчих послуг повинно сприяти розвитку підприємств аграрного сектора економіки і покращенню соціально-економічних умов життя на селі. Реалізація завдань залучення сільськогосподарського дорадника на малих підприємствах можлива шляхом формування системи інформаційно-консультаційної і навчальної підтримки господарюючих суб'єктів аграрного сектора економіки, сільського населення, поширення знань, надання технічної допомоги тощо. Враховуючи той факт, що малі аграрні підприємства досить часто не мають фінансової можливості сплачувати послуги дорадчої служби, є доцільним забезпечити підтримку за рахунок бюджетних коштів.

Професійне консультування малих підприємств аграрного сектора економіки повинно бути доступним для всіх. У тому випадку, коли це неможливо очно (територіальна віддаленість аграрного підприємства тощо), сучасні цифрові технології дозволяють зробити це дистанційно.

У розвинених країнах для процедури консультування малих підприємств аграрного сектора економіки виділяють значні фінансові ресурси. Пов'язано те з тим, що без забезпечення процесу передачі технологій і останніх наукових досягнень не можливо створити ефективно працюючу аграрну галузь.

Сьогодні дорадництво є ключовим елементом для забезпечення ефективної роботи підприємств в аграрному секторі України. Саме працівники дорадчої служби є провідниками до сільськогосподарських виробників тієї важливої інформації, яка є необхідною для диверсифікації виробництва; відкриття нового напрямку бізнесу; отримання нових знань тощо. Крім того, як вже зазначалось, сільськогосподарська діяльність є ризиковою, їй притаманні специфічні довготривалі кризи. В цих умовах саме Дорадча служба спроможна забезпечити ефективне функціонування сільськогосподарському товаровиробнику [5].

Цифровізація має найістотніший вплив на агробізнес. Життєздатність малих підприємств аграрного сектора України в значній мірі залежить від його спроможності динамічно і перманентно освоювати інноваційні цифрові технології, пристосовуватися під ринкову кон'юнктуру, активно реагувати на зміни зовнішнього середовища тощо.

Слід зазначити, що середовище, в якому функціонують суб'єкти аграрного сектору економіки України, характеризується нестабільністю, стагнацією, недостатнім рівнем ефективності механізмів управління [4].

Малі підприємства аграрного сектора економіки України мають проблеми як з доступом до цифрових технологій, так і із залученням фахівців сфери інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, малий український сільськогосподарський виробник у процесі свого функціонування стикається із суттєвими проблемами матеріально-технічного, кадрового забезпечення, з відсутністю ринків збуту, тощо. Отже, більшість малих підприємств аграрного сектора навіть за умов наявності офіційних веб-ресурсів аграрного напрямку не спроможні задовольнити свій інформаційний попит. Це стосується навіть нормативно-правових актів, оскільки більшість з них потребує роз'яснень спеціалістами. Щодо питань технологічного, організаційного, екологічного та інших напрямів, то для їх вирішення необхідне широке коло вузькоспеціалізованих досвідчених спеціалістів.

Перспективним напрямом співпраці обласних навчальних закладів аграрного спрямування і регіональної сільськогосподарської дорадчої служби є створення мережі дистанційного навчання для працівників підприємств аграрного сектора. При цьому є доцільним створити систему, в якій були б задіяні усі регіональні сільськогосподарські дорадчі служби. Це дасть можливість ознайомитися із специфікою роботи регіональних сільськогосподарських дорадчих служб різних агрокліматичних зон, відповідно різною спеціалізацією тощо.

Розвиток діяльності регіональних сільськогосподарських дорадчих служб насамперед пов'язаний із їх інтегруванням в інноваційну інфраструктуру вищого порядку, яка поєднує потенціал науки, освіти та дорадчих служб. Академік НААН П. Саблук вважає, що реалізувати це можна « шляхом включення регіональної сільськогосподарської дорадчої служби до структури регіонального центру наукового забезпечення розвитку сільського господарства і сільських територій» [6].

Питання розвитку комунікаційних зв'язків сьогодні можливо вирішити шляхом застосування цифрових технологій. Поєднання класичної та електронної форм надання дорадницьких послуг повинно забезпечити їх якість, своєчасність і доступність. Для підвищення ефективності дорадчих послуг вважаємо за доцільне реалізацію та експлуатацію системи електронного дорадництва в аграрній сфері України проводити на базі вищих обласних навчальних закладів аграрного спрямування із залученням їх науково-педагогічних кадрів (рис. 1).

Система регіональної сільськогосподарської дорадчої служби з використанням цифрових засобів передбачає оперативне консультування підприємств аграрного сектора.

Для цього є доцільним передбачити схему інформаційного пошуку користувача, тим більш, що при використанні веб-інтерфейсу система реєстрації та ідентифікації користувача є обов'язковою. У разі проведення консультацій шляхом використання електронної пошти є можливість надання в автоматичному режимі користувачу реквізитів доступу до системи. Використання цифрових технологій створюють можливість користувачу самостійно знаходити у базах даних системи необхідну йому інформацію.

Використання при створенні баз електронних навчальних курсів, нормативно-правових і довідкових баз, платформи Moodle, дозволяє користувачу самостійно обрати напрям (і консультанта) і перейти до дистанційного навчання. Крім того, платформа Moodle дозволяє науково-педагогічним працівникам і дорадникам перманентно працювати з інформаційними ресурсами, за необхідністю оновлювати його та комунікувати з клієнтами.

Системний підхід, інструменти агрегації спеціалізованої інформації дозволяють більш функціонально використовувати ресурси. Великий обсяг інформації та її різноспрямованість в системі регіональної сільськогосподарської дорадчої служби потребують її систематизації. Найпростішим на сьогодні при вирішенні цього питання є створення каталогу.

Ефективна робота дорадчих служб України забезпечується не тільки наявністю висококваліфікованих кадрів, дієвих комунікацій для оперативного консультування, а і достовірним, якісним та своєчасним інформаційним забезпеченням. На сьогодні найбільш доцільним є використання інформаційно-довідкового матеріалу веб-порталу AgroUA.net [7]. Використовуючи наявну платформу інформаційно-довідкової системи «Аграрний сектор України» AgroUA.net та її контент є доцільним сформулювати енциклопедичну базу сільськогосподарських знань «шляхом глибокої модернізації структури, контенту, системи управління контентом та користувачами, включення територіальної прив'язки енциклопедичних та технологічних даних (географічна інтерпретація поширення чи застосування інформаційних одиниць)» [9].

Використання системи регіональної сільськогосподарської дорадчої служби з використанням цифрових засобів повинна інтегрувати та оптимізувати процеси розробки та адаптації інновацій наукових установ. Безпосередній контакт представників підприємств аграрного сектора здійснюється через дорадників. Саме вони адаптують накопичені на цифровій платформі знання до конкретних рекомендацій, які враховують особливості діяльності клієнтів (наявність фінансових, трудових, земельних ресурсів; агрокліматичні умови; особливості господарювання). Отже, поєднання класичного та електронного дорадництва на цифровій платформі є інструментом поєднання монетизованого та соціально спрямованого дорадництва.

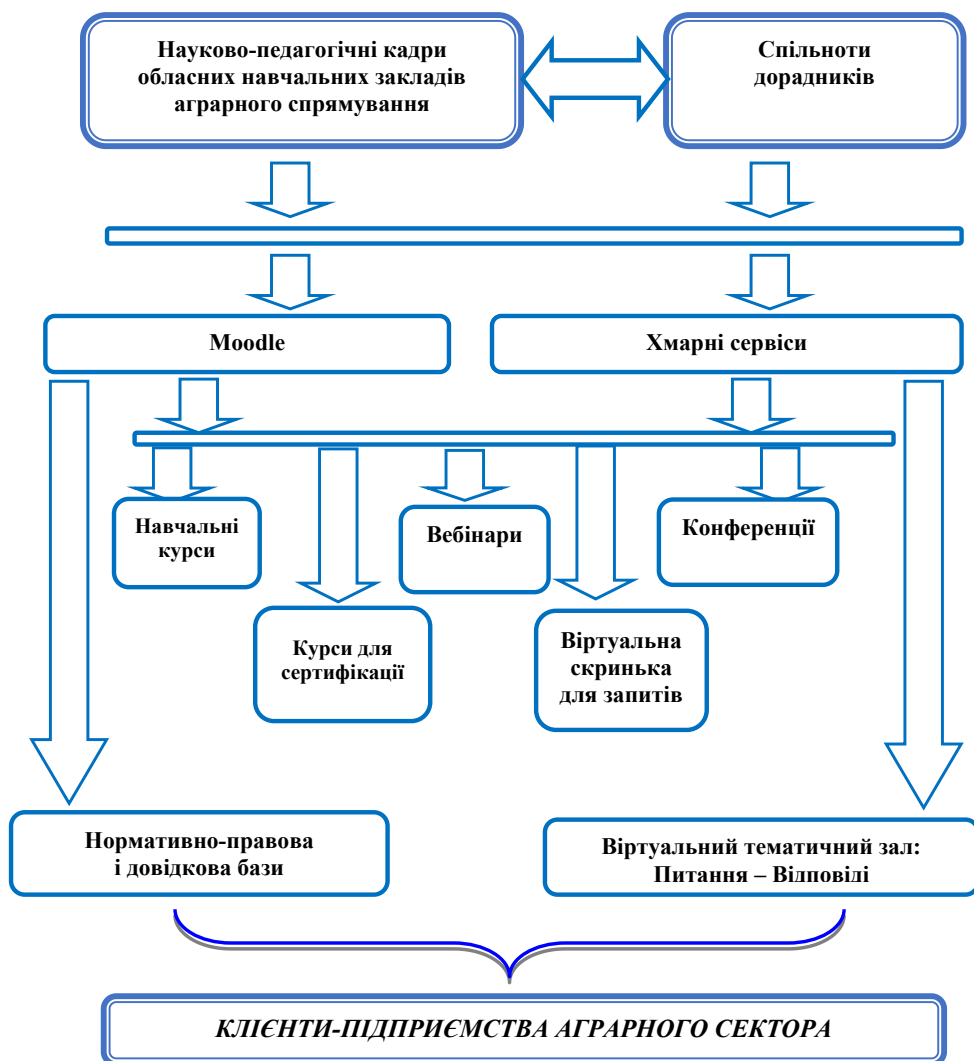


Рис. 1. Організація дорадчої діяльності на базі цифрових технологій  
Джерело: розроблено авторами

**Висновки.** Існує нагальна потреба у дорадчих послугах для малих підприємств аграрного сектора економіки. В Україні наданням дорадницьких послуг займаються дорадчі служби, кадрове забезпечення яких складається із висококваліфікованих працівників різних сфер.

Сучасний стан розвитку економіки призводить до розширення переліку консультаційних питань, які надаються дорадчою службою. На сьогодні є доцільним забезпечити дорадчу підтримку питань щодо сучасних агро- та інформаційних технологій, поновлюваної енергетики та прав власності (купівлі, продажу) земельних ділянок.

Цифровізація економіки обумовлює необхідність трансформації інституту дорадництва. Одним із шляхів адаптації дорадчої служби до вимог цифрового суспільства є створення цифрової платформи електронного дорадництва, використання якої є доцільним поєднати із потенціалом висококваліфікованих дорадників. Реалізувати це

доцільно шляхом поєднання наявної інфраструктури класичного регіонального сільськогосподарського дорадництва і системи електронного дорадництва з використанням сучасних цифрових інструментів.

На підставі аналізу результатів анкетування визначено напрями подальших наукових досліджень, а саме: розробка методичного забезпечення консультування з питань технології планування і контролю виробничого процесу у рослинництві в умовах застосування цифрових технологій у розрізі поля сівозміни.

#### Список використаних джерел:

1. Digital в Україні 2022: тренди українського інтернету. URL: <https://cases.media/article/digital-v-ukrayini-2022-trendi-ukrayinskogo-internetu-ta-vpliv-viini>
2. Khmurova, V., Mykolaichuk, I., Kandahura, K., Sylkina, Yu., & Sychova, N. Strategy for the development of public-private partnership in the context of global changes. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24(8). P. 108–116.
3. Kononenko, L., Atamas, O., Nazarova, H., Selishcheva, E., & Kononenko, S. Optimization of small agricultural producer's taxation by creating innovative-integrated structures. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25(6). P. 100–110. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2022/optimizatsiya-opodatkuвання-dribnotovarnogo-silskogospodarskogo-virobnika-shlyakhom-stvorennya-innovatsiyno-integrovanih-struktur> (дата звернення: 21.11.2022).
4. Kyrylov Y., Hranovska V. Innovative alternative agricultural formations in Ukraine. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. *Lithuania*. 2016. Vol. 38. No. 3. P. 239–251.
5. Аграрне право України : підручник / В. М. Єрмоленко, О. В. Гафурова, М. В. Гребенюк та ін.; за заг. ред. В. М. Єрмоленка. Київ : Юрінком Інтер, 2010. 608 с. URL: <http://minagro.gov.ua/node/4386> (дата звернення: 27.11.2022).
6. Безкровний М. Ф. Формування і розвиток регіональних інформаційно-консультаційних (дорадчих) служб : дис. ... докт. економ. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 351 с.
7. Інформаційно-дорадчий веб-портал «Аграрний сектор України». URL: <http://www.agroua.net/> (дата звернення: 27.11.2022).
8. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України № 1807-IV від 17 червня 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text> (дата звернення: 27.11.2022).
9. Саяпін С. П. Розвиток сільськогосподарського дорадництва на основі цифрової трансформації: дис. ... канд. економ. наук : 08.00.03. Київ, 2021. 189 с.
10. Трусова Н.В., Танклевська Н.С. Інноваційна парадигма економічної безпеки регіонів у конкурентному середовищі суб'єктів агробізнесу. *Економіка АПК*. 2019. № 11 С. 58–69. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Nataliya-Tanklevska/publication/338805969\\_Innovative\\_paradigm](https://www.researchgate.net/profile/Nataliya-Tanklevska/publication/338805969_Innovative_paradigm) (дата звернення: 27.11.2022).
11. Швиденко М. З., Саяпін С. П. Розвиток інформаційно-консультаційних технологій поширення сільськогосподарських знань : монографія. Київ, 2015. 614 с.

#### References:

1. Digital v Ukraini 2022: trendy ukrainskoho internetu [Digital in Ukraine 2022: Ukrainian Internet trends]. Available at: <https://cases.media/article/digital-v-ukrayini-2022-trendi-ukrayinskogo-internetu-ta-vpliv-viini> (accessed 21 November 2022).
2. Khmurova, V., Mykolaichuk, I., Kandahura, K., Sylkina, Yu., & Sychova, N. (2021) Strategy for the development of public-private partnership in the context of global changes. *Scientific Horizons*, vol. 24(8), pp. 108–116.
3. Kononenko, L., Atamas, O., Nazarova, H., Selishcheva, E., & Kononenko, S. (2022) Optimization of small agricultural producer's taxation by creating innovative-integrated structures. *Scientific Horizons*, vol. 25(6), pp. 100–110. Available at: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2022/optimizatsiya-opodatkuвання-dribnotovarnogo-silskogospodarskogo-virobnika-shlyakhom-stvorennya-innovatsiyno-integrovanih-struktur> (accessed 21 November 2022).
4. Kyrylov, Yu. & Hranovska, V. (2016) Innovative alternative agricultural formations in Ukraine. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. *Lithuania*, vol. 38, no. 3, pp. 239–251.

5. Yermolenko V. M., Gafurova O. V., Grebenyuk M. V. (2010) *Ahrarne pravo Ukrainy* [Agrarian law of Ukraine]. Kyiv: Yurinkom Inter, pp. 608. Available at: <http://minagro.gov.ua/node/4386> (accessed 27 November 2022).
  6. Bloody M.F. (2017). *Formuvannia i rozvytok rehionalnykh informatsiino-konsultatsiinykh (doradchykh) sluzhb* [Formation and development of regional information and consultation (advisory) services]. Kyiv, pp. 351.
  7. Informatsiino-doradchy veb-portal "Ahrarnyi sektor Ukrainy" [Informational and advisory web portal "Agrarian Sector of Ukraine"]. Available at: <http://www.agroua.net/> (accessed 27 November 2022).
  8. Pro silskohospodarsku doradchu diialnist: Zakon Ukrainy № 1807-IV vid 17 chervnia 2004 r. [About agricultural advisory activities: Law of Ukraine, no. 1807-IV, 2004]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text> (accessed 27 November 2022).
  9. Saiapin S. P. (2021) *Rozvytok silskohospodarskoho doradnytstva na osnovi tsyfrovoy transformatsii* [Development of agricultural advisory services based on digital transformation]. Kyiv, pp. 189.
  10. Trusova N. V., Tanklevska N. S. (2019) Innovatsiina paradyhma ekonomichnoi bezpeky rehioniv u konkurentnomu seredovyshchi subiektiv ahrobiznesu [Innovative paradigm of economic security of regions in the competitive environment of agribusiness entities]. *Ekonomika APK* [Economy of agro-industrial complex], no. 11, pp. 58–69. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Nataliya-Tanklevska/publication/338805969\\_Innovative\\_paradigm](https://www.researchgate.net/profile/Nataliya-Tanklevska/publication/338805969_Innovative_paradigm) (accessed 27 November 2022).
  11. Shvydenko M. Z., Saiapin S. P. (2015) *Rozvytok informatsiino-konsultatsiinykh tekhnolohii poshyrennia silskohospodarskykh znan* [Development of information and consultation technologies for the dissemination of agricultural knowledge]. Kyiv, pp. 614.
-

UDC 33:338.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.7>**Tanklevska Nataliya**

D.Sc. in Economics, Professor,  
Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2906-4051>

**Kononenko Lesia**

PhD, Associate Professor,  
Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>

**Танклевська Н.С., Кононенко Л.В.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький

## TAX POLICY AS THE MAIN COMPONENT OF THE STATE SUPPORT SYSTEM FOR AGRICULTURAL PRODUCERS

## ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

*The article is devoted to research of problems of functioning of tax policy as the main component of state support of agricultural producers and development of directions of its optimization. The research methodology is based on both general scientific and special methods of research, namely: Logical generalization, system, indowmentation, deduktion, analysis, synthesis, etc. The research has shown that the activities of agricultural producers are connected with high risks, and therefore require state support, in which the structure of tax policy is of primary importance. It is noted that it is expedient to adapt the world experience, namely: Simplify the tax system; introduce a mechanism of tax assistance to the taxpayer in the process of submitting tax declarations and payments; promote the development of factors that allow transforming the tax process into a public service. It is well-grounded that the State Tax Service of Ukraine introduced a number of innovations based on the use of digital technologies, should optimize the cooperation of taxpayers and the fiscal service. In practice, however, tax payers and fiscal authorities need time and resources to adapt to the requirements of the digital society.*

**Key words:** taxation, tax policy, state support, fiscal authorities, agricultural enterprises, taxpayers, risks, crises, digitalization.

*Стаття присвячена дослідженню проблем функціонування податкової політики як основної складової державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників та розробці напрямів її оптимізації. Методика дослідження заснована як на загальнонаукових, так і спеціальних методах дослідження, а саме: логічного узагальнення, системному методі, індукції, дедукції, аналізу, синтезу тощо. У ході дослідження доведено, що сільське господарство є і залишається провідною і є однією з основних бюджетоутворюючих галузей економіки України. Обґрунтовано, що діяльність сільгоспвиробників пов'язана з високими ризиками, що обумовлено специфікою сільськогосподарської діяльності. Відповідно функціонування сільськогосподарських господарств потребує державної підтримки, в структурі якої основна роль належить податковій політиці. Як правило, користувалися податковими пільгами великі сільгоспвиробники виробники, тоді як малі підприємства не мали такої можливості. Встановлено, що сьогодні українська податкова політика орієнтована на виконання контрольних функцій, наслідком яких, як правило, є штрафні санкції. Світові ж тенденції спрямовані на формування такої податкової політики, яка позиціонує адміністрування податків платниками як суспільну послугу. Зазначено, що є доцільним адаптувати світовий досвід, а саме: спростити податкову систему; запровадити механізм допомоги платнику податків у процесі подання декларацій та сплати податків; сприяти розвитку факторів, які дозволяють перетворювати процес оподаткування на суспільну послугу. Обґрунтовано, що впровадження Державною податковою службою*



України низки нововведень на підставі застосування цифрових технологій, були повинні оптимізувати співпрацю платників податків і фіскальної служби. Проте, на практиці і платники податків і фіскальні органи потребують і часу і ресурсів на адаптацію до вимог цифрового суспільства. Особливо це стосується малих сільськогосподарських підприємств, які і територіально віддалені від «центрів цивілізації», і як правило, мають проблеми з кадровим забезпеченням.

**Ключові слова:** оподаткування, податкова політика, державна підтримка, фіскальні органи, сільськогосподарські підприємства, платники податків, ризики, кризи, цифровізація.

**Problem solving.** Today, Ukraine's economy faces the question of restoring the country after the Russian military aggression, which will be impossible without foreign investments and without exports. Traditionally, in the commodity structure of exports of Ukraine's foreign trade, agricultural products are the largest share (more than 40% over the last five years) [11], and are one of the main budget-forming branches of the economy [6]. It is agriculture that will remain the leading industry in Ukraine and after the war period. However, the activities of agricultural producers are connected with high risks, which are caused by dependence on natural and climatic conditions, with specificity of use of biological assets, variety of biological objects, complexity of technological processes, distribution of controlled parameters on a large area. In addition, specific agricultural crises affect the functioning of agricultural enterprises. These crises are only present in agriculture, they are not cyclical and continue much longer than in other sectors. All the above-mentioned conditions require state support of agricultural enterprises. However, the possibility of state support, including enterprises of the agrarian sector, is limited by the volume of budgetary resources. This makes it necessary to define the most optimal directions of state support, which would ensure solution of problems with the greatest effect on condition of minimization of use of budgetary funds. In solving this task, the state uses different forms and methods of influence. However, in the complex system of support for agricultural producers, tax policy is of the greatest importance.

**Analysis of recent research and publications.** Many domestic and foreign scientists, in particular, devoted their work to the issue of state support of agricultural producers, including through the provision of tax privileges. Zbarsky, M. Maliq, L. Melnik, P. Mesel-Veselyak, R. Sabluk, T. Yavorska. It is also worth noting the work In. Hlukhova, who are devoted to influence of the state financial policy on the activity of agricultural enterprises. In the course of the research, it was established that state support will effectively influence the development of agricultural enterprises of Ukraine only if certain criteria are observed (sufficient volume and timeliness of budget financing; distribution of budget allocations and preferential taxation in full transparency; focus of state support in the direction of small and medium enterprises) [5]. Thus, works About. Kovalenko is devoted to the issue of state regulation of agricultural production, and it was established that state regulation of agricultural production should be oriented on innovation and investment development of agricultural enterprises [7]. Pristemsky O. in its work on the current state and effectiveness of state support for agriculture, special attention is paid to the analysis of state support at the expense of budget subsidies, guarantees and the volume of state support at the expense of value added tax [9]. Scientific interest of Research C. Homovy, N. Tomilova and V. Litvinenko, which are aimed at research and improvement of organizational and administrative aspects of taxation of agricultural enterprises. As a result of the research conducted by scientists, on the basis of the performed DEA-analysis, basic articles were formed which allow to optimize the tax load index of agricultural enterprises [2].

At the same time, the current challenges, processes of digitalization and globalization, the need to revive the country after the end of military actions, determine the expediency of further research on optimization of the functioning of tax policy as the main component of state support for agricultural producers.

**Purpose of the article.** The purpose of the research is to generalize theoretical and methodological principles of functioning of tax policy as the main component of state support of agricultural producers and to develop directions of its optimization.

**Presentation of the main material of the study.** Over the past two decades, state support for agricultural producers has been provided in the form of tax breaks and direct budget expenditures. As a rule, large producers enjoyed such support, while small enterprises did not have such an opportunity. This "partially distorted the structure of the agricultural sector toward large agricultural enterprises and agricultural holdings in Ukraine, leaving little room for development, productivity growth and diversification for small agricultural producers" [5, p. 157]. In order to effectively support small agricultural producers Hlukhov V. I. proposes to "replace existing inefficient and non-genuine support programs with simple and targeted support aimed at increasing capital investment and diversification of production" [5, c. 157]. Realization of the above approach is possible by granting of credit subsidies, such as: "Grants for compensation of the credit cost; compensation of interest rates on credit; compensation of bank transaction expenses for servicing small clients" [12, p. 8].

In Ukraine, the lion's share in the system of support for enterprises in the agricultural sector of the economy belongs to the tax system (due to the mechanism of application of tax privileges). However, small enterprises cannot take advantage of these privileges in their majority (insufficient mechanism, rather complicated procedure of obtaining, etc.). It is advisable to note that the system of taxation of agricultural producers requires further reforms in order to equalize the competitive environment, to eliminate distortions in the structure of the agricultural sector of the economy in favor of socially oriented small and medium-sized agricultural business, to increase the competitiveness of domestic small forms of business [3; 4].

According to the tax legislation of Ukraine, agricultural producers have the right to independently choose the system of taxation (or to apply simplified – in the form of a single tax of the IV group, or general). In theory, they have the opportunity to choose the optimal one for themselves. However, in order to find out which tax system is the best for a particular enterprise, it is necessary to make quite complicated calculations. This requires certain thorough theoretical knowledge, knowledge in the legal field, etc. Realization of the mentioned task is possible only on condition of attraction of highly qualified specialist. However, it can afford to be mostly large enterprises. Thus, the procedure of choosing the optimal tax system for small agricultural producers is rather complicated issues, and, accordingly, it is problematic to use state support through privileges in the tax system for them.

It should be noted that today Ukrainian tax policy is oriented on performance of control functions. In the reports of the State Tax Service of Ukraine, the increase in the number of control inspections and the increase in the application of penalty (financial) sanctions is noted as a positive fact. Over the past three years, the rate of increase in the number of inspections has been higher than the rate of increase in the application of penalties (financial) [10]. At the same time, the amount of the penalties (financial) paid in the interest rate exceeded the increase in the number of actual inspections carried out. Thus, in 2021, on the basis of the actual checks received 203 million UAH, which is 88% or 95 million UAH, more than for the same period of 2020 [10].

World trends in tax policy formation and tax administration indicate that factors that make the tax process a public service become more important. At this approach, some economic incentives are starting to work, the work of tax authorities is optimized, the tax culture is changing. However, as James Alm points out, there are a number of unresolved issues regarding the measurement, explanation and control of tax evasion [1].

As for the Ukrainian tax system (including agricultural producers), it is expedient to apply foreign experience, namely: Simplify the tax system (number of taxes, rates, reporting and payment procedures); introduce a mechanism of tax assistance to the taxpayer in the process of filing and paying taxes; create media campaigns that link taxes to public services and motivate ethical behavior (a culture of paying taxes) [1; 12].

As of today, according to the reports of the State Tax Service of Ukraine, the mechanism of appealed tax messages and decisions works effectively. Thus, in 2021, the specific weight

of the appeal of monetary obligations, which were canceled up to 17% [10]. At the same time, the main reasons for the cancellation are:

- ambiguous interpretation of tax legislation – 35,6%;
- provision of additional documents by the payer during the administrative appeal procedure – 31,8%;
- wrong determination of the size and application of the amount of penalty (financial) sanctions – 17,7%;
- poor quality inspection and failure to prove established violations – 11,0%;
- other – 3,9 % [9].

That is, near the fifth part of the tax reports-decisions as illegal are canceled, which also requires the use of certain measures by fiscal authorities.

In addition, the processes of digitalization also have a significant impact on the tax procedure. Thus, since 2021, taxpayers have been able to use a single account to pay monetary obligations or tax debt on taxes and fees and other payments. When conducting a procedure with a single account, the tax payer sends an e-mail message about the use of this account and receives a receipt concerning the register of payers using a single account [10].

As for VAT payers, the State Tax Service of Ukraine has realized the possibilities for acceptance and processing of tax bills and settlements of cost and quantitative indicators to tax bills. These bills are based on new forms, which provide for the application of the rate of 14%, which directly touches agricultural producers. Also, in 2021, in the information and technological support (ITS) "Tax block" of the State Tax Service of Ukraine, the data on persons connected with agricultural commodity producer to the register of recipients of the budget grant on the basis of the application on the form № 1-RBP [10] was implemented. The purpose of implementing all these innovations was to optimize the cooperation of taxpayers and the financial service. However, their implementation in practice requires adequate provision (technical, personnel, etc.) for both taxpayers and fiscal authorities.

**Conclusions.** Agriculture is one of the leading sectors of Ukraine. However, the activity of agricultural producers is connected with high risks, which makes it necessary to support them. In the system of this support, tax policy is of the greatest importance. As of today, its mechanism for small agricultural producers needs further elaboration. Thus, the declared possibility of choosing the system of taxation optimal for a particular enterprise requires the involvement of a highly qualified specialist, which is not always able to afford the economy. It is expedient to adapt the world trends, which are that taxpayers and fiscal authorities perceive the formation of tax policy and administration of taxes as a public service. At this approach, certain economic incentives are starting to work, the work of tax authorities is optimized, the tax culture is changing, etc.

It is also appropriate to apply foreign experience, namely: Simplify the tax system (number of taxes, rates, reporting and payment procedures); introduce a mechanism of tax assistance to the taxpayer in the process of filing and paying taxes; create media campaigns that link taxes with state services and motivate ethical behavior (culture of paying taxes). The processes of digitalization have a significant influence on the taxation procedure. Since 2021, the State Tax Service of Ukraine has introduced a number of innovations aimed at optimizing the cooperation of tax payers and the fiscal service on the basis of the use of digital technologies. However, their implementation in practice requires additional measures.

Further research should be conducted in the direction of development of mechanism of optimization of operation of small agricultural producers in the conditions of development of digital technologies.

#### References:

1. Alm, J. (2012) Measuring, explaining, and controlling tax evasion: lessons from theory, experiments, and field studies. *Int Tax Public Finance*, 19:54–77. DOI: 10.1007/s10797-011-9171-2
2. Homovij, S. M., Tomilova, N. O., & Lytvynenko, V. S. (2018) Institutional and management arrangements of tax burden optimization on the agricultural enterprises. *Financial and Credit Activ-*

ity: *Problems of Theory and Practice*, 1(24), 213–220. Available at: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i24.128050> (accessed 21 November 2022).

3. Kononenko, L., Atamas, O., Nazarova, H., Selishcheva, E., & Kononenko, S. (2022) Optimization of small agricultural producer's taxation by creating innovative-integrated structures. *Scientific Horizons*, vol. 25(6), pp. 100–110. Available at: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2022/optimizatsiya-opodatkovannya-dribnotovarnogo-silskogospodarskogo-virobnika-shlyakhom-stvorennnya-innovatsiyno-integrovanikh-struktur> (accessed 21 November 2022).

4. Tanklevs'ka N. S., Kyrlyov Yu.Ye., Zaytseva O.I. (2017) Upravlinnya usvidomlenymy adaptivnymy orhanizatsiyamy v umovakh sotsial'no-ekonomichnykh transformatsiy ta finansovoyi turbulentsnosti [Management of conscious adaptive organizations in conditions of socio-economic transformations and financial turbulence]. *Naukovyy visnyk Polissya*, no. 4 (12), pp. 36–39.

5. Hlukhova V. I. (2020) Vplyv derzhavnoi finansovoi polityky na diialnist silskogospodarskykh pidpriemstv [Influx of state financial policy on the activities of agricultural and subdar enterprises]. *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 155–159. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_27) (accessed 27 November 2022).

6. Derii Zh. V., Halytskyi O. M. (2017) Stratehiia udoskonalennia innovatsiino-investytsiinoi derzhavnoi polityky shchodo rozvytku ahrarynogo vyrobnytstva v Ukraini [Strategy for improvement of innovation and investment state policy regarding the development of agricultural production in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 2, no. 4, pp. 6–16. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2017\\_2\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2017_2_4_3) (accessed 25 November 2022).

7. Kovalenko O. A. Derzhavne rehulyuvannya sil's'kohospodars'koho vyrobnytstva [State regulation of agricultural production]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1808> (accessed 21 November 2022).

8. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 No. 2755-VI]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 22 November 2022).

9. Prystemskiy O. (2017) Suchasnyi stan ta diievist derzhavnoi pidtrymky silskoho hospodarstva [Current state and effectiveness of state support for agriculture]. *Finansovyi prostir*, no. 3 (27), pp. 32–38. Available at: <http://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1703/wholertext.pdf#page=32> (accessed 22 November 2022).

10. Sait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [The official site of State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://tax.gov.ua/> (accessed 21 November 2022).

11. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (accessed 15 November 2022).

12. Tanklevska N. S. (2021) The impact of financial instruments on business development. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 10, pp. 126–134.

### Список використаних джерел:

1. Alm, J. Measuring, explaining, and controlling tax evasion: lessons from theory, experiments, and field studies. *Int Tax Public Finance*. 2012. 19:54–77. DOI: 10.1007/s10797-011-9171-2

2. Homovij, S. M., Tomilova, N. O., & Lytvynenko, V. S. Institutional and management arrangements of tax burden optimization on the agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2018. 1(24). P. 213–220. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i24.128050> (дата звернення: 21.11.2022).

3. Kononenko, L., Atamas, O., Nazarova, H., Selishcheva, E., & Kononenko, S. Optimization of small agricultural producer's taxation by creating innovative-integrated structures. *Scientific Horizons*. 2022. 25(6). P. 100–110. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-25-6-2022/optimizatsiya-opodatkovannya-dribnotovarnogo-silskogospodarskogo-virobnika-shlyakhom-stvorennnya-innovatsiyno-integrovanikh-struktur> (дата звернення: 21.11.2022).

4. Танклевська Н. С., Кирилов Ю. Є., Зайцева О. І. Управління усвідомленими адаптивними організаціями в умовах соціально-економічних трансформацій та фінансової турбулентності. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). С. 36–39.

5. Глухова В. І. Вплив державної фінансової політики на діяльність сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 155–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_27) (дата звернення: 27.11.2022).

6. Дерій Ж. В., Галицький О. М. Стратегія удосконалення інноваційно-інвестиційної державної політики щодо розвитку аграрного виробництва в Україні. *Український журнал при-*

---

*кладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 6–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2017\\_2\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2017_2_4_3) (дата звернення: 25.11.2022).

7. Коваленко О.А. Державне регулювання сільськогосподарського виробництва. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1808> (дата звернення: 18.11.2022).

8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 22.11.2022).

9. Пристемський О. Сучасний стан та дієвість державної підтримки сільського господарства. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27) С. 32–38. URL: <http://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1703/wholetext.pdf#page=32> (дата звернення: 22.11.2022).

10. Сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2022).

11. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2022).

12. Tanklevska N. S. The impact of financial instruments on business development. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економічні науки*. 2021. № 10. С. 126–134.

---

УДК 519.83:65.015.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.8>**Черненко Н.І.**

кандидат педагогічних наук,  
старший викладач кафедри професійної освіти,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6697-3089>

**Chernenko Nataliia**

Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi

## ТЕОРІЯ ІГОР В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

## GAME THEORY IN PERSONNEL MANAGEMENT

*У статті визначено умови використання теорії ігор як моделі й методів управління персоналом для прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Під конфліктом, у нашому випадку, розумілася ситуація, в якій зіштовхуються інтереси сторін, що переслідують різні (найчастіше суперечні) цілі. При цьому кожне рішення має прийматися з розрахунку на досягнення успіху. З метою демонстрації конфліктної ситуації будувалася формалізована спрощена модель. Аби побудувати таку модель в статті описано конфлікт у сфері управління персоналом; визначено, учасників сторін конфлікту, що є гравцями; вказані можливі способи (правила) дій для них, які називаються стратегіями гравців. Також, в статті зроблені припущення щодо результатів гри, якщо кожний гравець обирає певну стратегію (тобто з'ясовані виграші або програші гравців). Визначено, що теорія ігор пропонує набір інструментів, які допомагають структурувати наше уявлення про взаємодію конкурентів. Якщо маємо змогу розпізнати всіх учасників гри, то з'являється можливість ідентифікувати рішення, які зможе прийняти кожен із гравців; уточнити важливість ефективного реалізації кожної комбінації рішень та передбачити, як кожен із гравців буде реагувати на рішення, які приймають інші учасники гри. Це дає змогу досягти успіху в розумінні динаміки розвитку, розв'язання та оптимізації проблемних ситуацій в управлінні персоналом. Однак, найголовнішим є те, що описуючи структуру гри, яку формуємо, ми створюємо фундамент, що дозволяє продумати способи її зміни та визначити можливі наслідки цих змін.*

**Ключові слова:** теорія гри, управлінські рішення, стратегії, стратегічні проблеми, оптимальні рішення, гравці.

*The article defines the conditions for using game theory as a model and methods of personnel management for making optimal decisions in conflict conditions. The conflict, in our case, meant a situation in which the interests of the parties pursuing different (most often conflicting) goals collide. At the same time, every decision should be made with the aim of achieving success. In order to demonstrate the conflict situation, a formalized simplified model was built. In order to build such a model, the article describes the conflict in the field of personnel management; defined, participants of the parties to the conflict, who are players; possible ways (rules) of actions for them are indicated, which are called player strategies. Also, the article predicts certain outcomes of the game if each player chooses a certain strategy (that is, the winnings or losses of the players are determined). It has been determined that game theory offers a set of tools that help structure our understanding of how competitors interact. If we are able to recognize all the participants in the game, then it becomes possible to identify the decisions that each of the players can make; specify the importance of the effective implementation of each combination of decisions and predict how each of the players will react to the decisions made by other players in the game. This makes it possible to achieve success in understanding the dynamics of development, solving and optimizing problem situations in personnel management. However, the most important thing is that by describing the structure of the game we are creating, we create a foundation that allows us to think about ways to change it and determine the possible consequences of these changes.*

**Key words:** game theory, management decisions, strategies, strategic problems, optimal solutions, players.



**Постановка проблеми.** В останні роки значення теорії ігор суттєво зросло у багатьох сферах економічних та соціальних наук. В економіці вона застосовується не тільки для вирішення загальногосподарських завдань, а й для аналізу стратегічних проблем галузей, ринків, підприємств, розробок організаційних структур, систем управлінського обліку та форм стимулювання ефективної діяльності.

Перші роботи з теорії ігор відрізнялися спрощеністю припущень та високим ступенем формальної абстракції, що робило їх малоприматними для практичного використання у менеджменті. За останні роки становище докорінно змінилося. Активізація сфери промисловості та економіки довели плідність методів теорії ігор у прикладній сфері, зокрема, у менеджменті.

Управління розуміється нами як функція системи, спрямованої на виживання цієї системи у вигляді координації, організації, впорядкування елементів цієї системи як між собою (всередині себе), так із зовнішнім середовищем. Водночас управління являє собою діяльність суб'єкта менеджменту, спрямовану на зміну стану об'єктів та (або) суб'єктів (у тому числі й себе), за продуманим сценарієм, що включає стратегічні, тактичні та оперативні плани з точки зору теорії ігор. У цьому, менеджмент – це діяльність з приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. В основі будь-якого управління лежить саме цілепокладання.

Зазначимо, що теорія ігор – це математичний метод вивчення оптимальних рішень у рамках побудови стратегій та тактик у так званих «ігрових ситуаціях». Під грою ми розуміємо конкурентний процес, у якому беруть участь дві або більше сторін, які ведуть боротьбу щодо реалізації своїх інтересів. Кожна зі сторін (гравців) має власну, чітко визначену мету («перемога у грі») та використовує певний набір стабільних, варіативних та тактик та стратегій, які можуть призвести до перемоги чи програшу у грі – залежно від поведінки інших учасників. Теорія ігор здатна, на наш погляд, допомогти вибудувати ефективні стратегії й тактики в менеджменті, управлінському обліку, прикладному маркетингу, дозволяючи вибрати кращі можливості з урахуванням уявлень про інші сторони-учасники, їх ресурсні можливості, потенціал та вчинки з урахуванням існуючих ризиків.

У цьому аспекті теорія ігор може бути використана для прийняття рішень управління. Але необхідно відрізнити теорію ігор від теорії прийняття рішень, тому, що теорія ігор – це розділ вивчення операцій. Дуже важливе значення теорія ігор має у вивченні поведінки (її моделюванні) штучних інтелектуальних агентів й у вивченні кібернетичних систем, процесів та особливостей комунікування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи використання теорії ігор досліджували такі науковці як: О. Моргенштерн, Дж. фон Нейман, Л. І. Лукичева, Д. Н. Єгоричев, Ю. П. Анискіна, К.В. Веприйняк.

Нобелівськими лауреатами з економіки за досягнення в галузі теорії ігор та економічної теорії стали Р. Ауманн, Р. Зелтен, Д. Неш, Д. Харсаньї, В. Вікрі, Д. Міррліс, Т. Шеллінг, Д. Акерлоф, М. Спенс, Д. Стигліц, Л. Р. Майерсон, Л. Шеплі, Е. Рот.

Ідеї математичної теорії гри у конфлікті інтересів розглядали ще на початку ХХ столітті Е. Ласкер, Е. Цермело, Е. Борель.

Проблеми використання теорії ігор в різних галузях знайшли своє відбиття у роботах таких науковців, як: М. Карамушки, В. Нагаєва, Н. Кондратюка, А. Ксенофонтвої, І. Мельника.

Однак, сьогодні детального вивчення потребують питання щодо умов використання теорії ігор в управлінні внутрішніми та зовнішніми комунікаціями, а також в управлінській аналітиці, оскільки значення теорії ігор як одного з підходів, на наш погляд, поки що недооцінене.

Таким чином, теорію ігор можна розглядати як новий розділ оптимізаційного підходу, що дозволяє вирішувати нові завдання під час прийняття рішень. На сьогодні, з'явилася необхідність вивчення так званих максимінних та мінімакських оптимальних рішень.

**Постановка завдання.** Вивчення проблем, які виникають у процесі практичного використання теорії ігор у вирішенні завдань управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** «Оптимальні рішення» чи «найкращі стратегії» у математичному моделюванні були запропоновані ще у XVIII столітті. Завдання виробництва та ціноутворення в умовах олігополії, які стали пізніше хрестоматійними прикладами теорії ігор, розглядалися ще у XIX ст. А. Курно та Ж. Бертраном. Відомо, що математична теорія ігор бере свій початок із неокласичної економіки. Вперше математичні аспекти та застосування теорії були викладені в класичній книзі 1944 р. Джона фон Неймана та Оскара Моргенштерна «Теорія ігор та економічна поведінка» [1; 9].

У своїх працях Дж. Неш розробив принципи «управлінської динаміки». Перші концепції теорії ігор аналізували антагоністичні ігри, коли є гравці, що програли й виграли власним коштом. Дж. Неш розробляє методи аналізу, у яких усі учасники або виграють, або зазнають поразки. Ці ситуації отримали назви «рівноваги по Нешу» або «некооперативної рівноваги», в такій ситуації сторони використовують оптимальну стратегію, що призводить до створення стійкої рівноваги [1; 9].

Чинник стійкої рівноваги дуже важливий у ринковій економіці. Гравцям вигідно зберігати цю рівновагу, тому що будь-яка зміна може вплинути та погіршити їхнє становище. Ці роботи Дж. Неша зробили серйозний внесок у розвиток теорії ігор, переглянули та доповнили математичні інструменти економічного моделювання. Неш показав, що класичний підхід до конкуренції А. Сміта, коли кожен має виключно егоїстичні інтереси (діє сам за себе), неоптимальний. Більше оптимальні стратегії, коли кожен намагається зробити краще для себе, роблячи краще для інших [1; 2].

Хоча теорія ігор спочатку й розглядала економічні моделі, до 1950-х років вона залишалася формальною теорією у межах математики, але вже з 1950-х років починаються спроби застосовувати методи теорії ігор економіки навіть у теорії та практиці комунікацій, біології, кібернетиці, техніці. Під час другої світової війни та відразу після неї теорією ігор серйозно зацікавилися військові відомства, які побачили у ній потужний апарат для дослідження стратегічних рішень.

З середини 1980-х. починається активне практичне використання теорії ігор, особливо в економіці та менеджменті. За останні 20 років значення теорії ігор та інтерес до неї суттєво зросли, деякі напрямки сучасної економічної теорії неможливо викласти без застосування теорії ігор.

Наприклад, робота Томаса Шеллінга, нобелівського лауреата з економіки 2005 р., «Стратегія конфлікту» розглядає різні «стратегії» поведінки учасників конфлікту. Ці стратегії збігаються з тактиками управління конфліктами та принципами аналізу конфліктів у конфліктології (психологічна дисципліна) та в управлінні конфліктами в організації (теорія менеджменту). Ігри також використовуються для навчання у бізнес-кейсах, семінарах [10].

Отже, початку теорія ігор розвивалася у межах економічної науки, вивчаючи поведінку економічних сторін у різних ситуаціях, але пізніше, сферу застосування теорії ігор було розширено на інші соціальні науки. Економісти виділялися на тлі представників інших соціальних наук своєю прихильністю до методологічного індивідуалізму – принципу, відповідно до якого пояснення соціальних феноменів має починатися з вивчення індивідуальної поведінки, а також переконанням, що в рамках цієї парадигми єдина та проста модель може послідовно застосовуватися для вивчення будь-якого питання.

Ця модель ґрунтується на двох принципах. **Перший** належить до індивідуальної поведінки: передбачається, що переваги людей несуперечливі та стійкі, люди роблять вибір із набору доступних варіантів, найкращих відповідно до своїх уподобань. **Другий** принцип належить до акумулювання поведінки індивідів у вивченні найскладніших феноменів. Тож, теорія ігор дає прекрасні результати прикладної математики та застосовується в процесі вивчення поведінки людини у різних ситуаціях, зокрема й конфліктних [9; 10].

Щодо менеджменту підприємства, то за допомогою теорії ігор, він отримує можливість передбачити ходи своїх партнерів та конкурентів та співробітників [3].

Тож, логічною основою теорії ігор є формалізація трьох понять, які входять в її визначення та є фундаментальними для всієї теорії:

- конфлікт;
- прийняття рішення в конфлікті;
- оптимальність прийнятого рішення.

Ці поняття розглядаються в теорії ігор у найширшому сенсі. Їхні формалізації відповідають змістовним уявленням про відповідні об'єкти.

Об'єктивно, конфліктом можна вважати будь-яке явище, відносно якого можна говорити про його учасників, про їхні дії, про результати явищ, до яких призводять ці дії, про сторони, які так чи інакше зацікавлені в наслідках таких дій, про сутність цієї зацікавленості.

Тож, на нашу думку, персонал організації – найскладніший об'єкт управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення й оцінювати вимоги, що пред'являються до них. Крім того, персонал – це колектив, кожен член якого має свої інтереси й дуже чутливий до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко складно передбачити.

Сучасні концепції управління персоналом засновані на визнанні зростаючої значущості особистості співробітника, на вивченні його мотивацій, вмінні правильно формувати їх і коригувати відповідно до стратегічних завдань, що стоять перед компанією. Тож для якісного формування тактики управління персоналом в умовах загальносвітових та національних макроекономічних та соціальних змін; блискавичного реагування в умовах безперервності та небувалої динамічності змін у країні та світі, необхідний безперервний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом для забезпечення стійкості бізнесу де сучасні компетенції робітників є одним з головних завдань кадрової політики будь-якої компанії [5, с. 46–51].

Попри те, що з погляду керівництва основною метою бізнесу є отримання прибутку, сучасна теорія та практика управління персоналом чималу увагу приділяє потребі задоволення не тільки матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.

Адже, ефективність системи управління персоналом залежить від ступеня взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто від ступеня задоволення їхніх інтересів. Оскільки трудові ресурси підприємства є одним із найважливіших складників його діяльності, їхній потенціал, кваліфікація становлять одну з переваг будь-якої компанії. Тож задоволення потреб персоналу, дає можливість ефективно використовувати трудові ресурси, що являють собою результат умілого, досвідченого управління всією сукупністю господарських чинників [4, с. 22–28].

Отже, суб'єктом управління виступає управлінський персонал, який є представником інтересів організації загалом. Об'єктом управління є трудові ресурси [8].

Багато в чому інтереси керівництва та персоналу не збігаються. Ефективною буде вважатися така робота персоналу, в результаті якої організація зможе досягти своєї мети [7]. Для цього, з одного боку, працівники організації повинні мати певний набір якісних характеристик, що відповідають вимогам організації. З іншого боку, ефективність роботи персоналу залежить від бажання співробітника працювати, від його зацікавленості результатами праці. Таким чином, є конфлікт: керівництво, щоб досягти ефективної роботи, намагається звести до мінімуму всі витрати, в тому числі й на персонал. Працівники ж, навпаки, вимагають від керівництва великих витрат із задоволення потреб.

Наявний конфлікт, вирішивши який можна досягти ефективної роботи персоналу та організації в цілому. Об'єктами конфліктних ситуацій, що виникають в організації, найчастіше бувають умови праці, моральна та матеріальна мотивація, соціальна підтримка, а також трудові та міжособистісні відносини. Для вибору варіантів вирішення

конфліктних ситуацій доцільно використовувати апарат теорії ігор, оскільки предметом теорії ігор є конфлікти та спільні дії щодо їх вирішення [7].

У грі беруть участь два гравці. З одного боку, персонал організації, з іншого боку – керівництво.

Щоб задовольнити свої інтереси, організація й персонал можуть обирати різні стратегії поведінки у конфліктній ситуації. Серед них можна виділити дві крайні стратегії – відстоювання своїх інтересів до переможного кінця та ухилення від участі в конфлікті.

Отже, маємо набір стратегічних альтернатив поведінки у конфлікті. Найбільш привабливими є стратегії, за яких можливе взаємне задоволення вимог обох сторін та отримання виграшу, тобто коли стратегії передбачають компромісне вирішення конфлікту. У цьому випадку відбуватися гра з ненульовою сумою, за якої гравці можуть вигравати та програвати одночасно [1].

Ігри з ненульовою сумою можуть бути кооперативними та некооперативними. У некооперативних іграх гравці ухвалюють рішення незалежно один від одного або тому, що здійснення угоди неможливе, або тому, що вона заборонена правилами гри.

У разі організації найприйнятнішим є вирішення конфліктів з допомогою кооперативних ігор, у яких гравцям дозволяється обговорювати перед грою свої стратегії та домовлятися про спільні дії [1; 10].

Отже, маємо гру, результатом якої має стати вигравш, програвш однієї із сторін або нічия. Кожна гра має перелік прав та обов'язків гравців, визначає вибір гравцями певних дій (ходів), що складається у певну стратегію.

Оптимальною стратегією кожного гравця вважається та, що забезпечує її максимальним вигравшем. Завданням теорії ігор – це виявлення оптимальної стратегії гравців.

Оскільки у грі беруть участь дві сторони А і В, то це буде парна гра з нульовою сумою та називатиметься антагоністичною. У сторони А є  $m$  можливих стратегій:  $A_1, A_2, \dots, A_m$ , а в його супротивника В –  $n$  можливих стратегій:  $B_1, B_2, \dots, B_n$ . Така гра називається грою  $m \times n$ .

Вигравш А-гравця за умови вибору ним стратегії  $A_i$  та стратегії супротивника –  $B_j$  позначають як  $a_{ij}$ . Кількість таких ситуацій дорівнюватиме  $m \times n$ . Всі значення вигравшів у грі можна звести у таблицю, яку називають платіжною матрицею або матрицею вигравшів, матрицею гри (таблиця 1).

Таблиця 1

Платіжна матриця (матриця вигравшів)

Стратегії гравця А	Стратегії гравця В			
	$B_1$	$B_2$	.....	$B_n$
$A_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	.....	$a_{1n}$
$A_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	.....	$a_{2n}$
....	.....	.....	.....	.....
$A_m$	$a_{m1}$	$a_{m2}$	.....	$a_{mn}$

Кількість рядків у матриці відповідає кількості стратегій гравця А, а кількість стовпців – кількості стратегій гравця В. На перетині рядків і стовпців знаходяться вигравші гравця А та, відповідно, програвші гравця В.

Матриці вигравшів в умовах конфлікту та в умовах невизначеності й ризику є подібними. Відмінність полягає лише у тому, що в умовах конфлікту велике значення має розуміння суперниками (гравцями), що виступають свідомими суб'єктами управління того, як вони будують свою стратегію відповідно до дій один одного. А також, в умовах невизначеності та ризику, необхідно враховувати, що «суперником» суб'єкта управління є ще й економічне середовище, протидія якого не є свідомою та яке не

може реагувати на дії суб'єкта управління. Тому ігри, які відповідають конфліктним ситуаціям, ще називаються *стратегічними*, а ігри, що відповідають умовам невизначеності та ризику – *статистичними*.

Аналіз платіжної матриці дозволить нам розробляти рекомендації щодо вибору оптимальних рішень гравців та визначити найбільш не вигідні стратегії, для яких кожен з елементів відповідного рядка матриці менший або дорівнює відповідним елементам будь-якого іншого рядка. Якщо виграші **гравця А** для деякої стратегії, наведені в елементах відповідного рядка платіжної матриці, менші від виграшів іншої стратегії, то перша стратегія є менш вигідною, ніж друга. Отже, явно не вигідні стратегії мають бути відхилені вже на етапі попереднього аналізу, а їх детальний аналіз є недоцільним. Операція відбору не вигідних стратегій називається мажорунням. Зі стратегій, що залишилися, слід обрати найвигіднішу, яка вважається оптимальною [10].

Оптимальні рішення сторін можуть бути визначені на основі чистих стратегій. Оптимальні чисті стратегії – це ті, які утворюють сідлову точку якщо гра має сідлову точку (елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку й одночасно максимальним у своєму стовпці).

Отже, необхідно встановити наявність чи відсутність сідлової точки у гри та, виходячи з результатів, знайти рішення гри. **Гравець А** може обрати будь-яку з чистих стратегій  $A_1, A_2, \dots, A_m$ , **гравець В** – одну зі стратегій  $B_1, B_2, \dots, B_n$  [10; 23].

Для визначення сідлової точки обчислюють нижню та верхню ціну гри. Нижньою ціною гри називається елемент матриці, для якого виконується умова:

$$\alpha = \max_i \min_j a_{ij}$$

Нижня ціна гри показує, що яку б стратегію не обрав **гравець В**, виграш **гравця А** буде не менший, ніж  $\alpha$ . Тобто, **гравець А** обирає максимінну стратегію. Верхньою ціною гри називається елемент матриці, що задовольняє умові:

$$\beta = \min_j \max_i a_{ij}$$

Верхня ціна гарантує гравцю В, що гравець А не отримає виграшу, більшого за  $\beta$ . Тобто, **гравець В** обирає мінімаксу стратегію. Якщо  $\alpha = \beta$ , кажуть, що гра має сідлову точку, а елемент матриці, для якого виконується ця умова, називається сідловою точкою (елементом). У цій точці найбільший з мінімальних виграшів **гравця А** дорівнює найменшому з максимальних програшів **гравця В**, тобто мінімум у будь-якому рядку матриці збігається з максимумом у будь-якому стовпці. Величина сідлового елемента називається чистою ціною гри. Отже, стратегії, що відповідають сідловій точці, дозволяють врахувати інтереси обох гравців. Оптимальним рішенням для обох гравців є вибір максимінної для **А** і мінімаксної для **В** стратегії. Обрані стратегії дозволяють гравцям діяти так, щоб за найгіршої поведінки супротивника отримати максимальний виграш. Будь-яке відхилення гравцями від цих стратегій буде не вигідним для них [9; 10].

Однак, зведення гри до матричної форми є досить складним, особливо коли це стосується конфліктних ситуацій та людського фактора. Іноді, це може стати нездійсненним завданням через незнання стратегій, їхню значну кількість та складність оцінки виграшу взагалі, що свідчить про обмеженість можливостей теорії ігор у розв'язанні задач, пов'язаних із людськими відносинами та мотивацією. Наприклад, коли ми розв'язуємо питання підвищення заробітної плати – це може бути виграш, програш однієї зі сторін чи обох сторін, або нічия. Однак з позиції людських відносин значно все складніше там де ми начебто виграємо, може бути програш.

Спробуймо практично продемонструвати вирішення конфліктних ситуацій за допомогою теорії ігор. За приклад візьмемо конфлікт, що часто виникає в організації, з приводу оплати праці. У гри беруть участь два гравці. З одного боку – персонал організації, зазвичай, під персоналом розуміється сукупність працівників, кожен із яких має свої особисті потреби, бажання, інтереси, але ми розглядатимемо їх як одного гравця.



Це пов'язано з тим, що, зрештою інтереси всіх працівників є односпрямованими та мають на меті задоволення своїх потреб. У нашому випадку працівники хочуть отримати вищу заробітну плату.

Другий гравець – адміністрація підприємства, також є сукупністю осіб, які також мають різні, але односпрямовані інтереси. Одним з таких інтересів є бажання керівництва збільшити показники результативності праці працівників при фонді оплати праці, що не збільшується.

Отже, розглянемо питання врегулювання конфліктної ситуації для організації та персоналу зі стратегіями: відстоювання своїх інтересів; згодою на компроміс та ухилення від конфлікту. Матриця виграшів гравців з урахуванням обраної стратегії представлена у таблиці 2. Матриця виграшів демонструє можливі результати різних стратегій для персоналу та організації, де П – програш; В – виграш; Н – невиграш (не програш).

Таблиця 2

		Гравець В (персонал)				
		Відстоювання своїх інтересів	...	Згода на компроміс	...	Ухилення від конфлікту
Гравець А організація	Ухилення від конфлікту	1.1 (п-в)	...	1.2 (п-в)	...	1.3 (н-н)
	...	...	...	...	...	...
	Згода на компроміс	2.1 (п-в); (п-п)	...	2.2 (н-н)	...	2.3 (в-п)
	...	...	...	...	...	...
	Відстоювання своїх інтересів	3.1. (в-в); (п-п)	...	3.2 (в-п); (п-п)	...	3.3 (в-п)

Тож спробуємо передбачити розвиток подій під час вибору тієї або іншої стратегії.

1.1. Працівник домагається підвищення заробітної плати, при цьому організація залишається у програвші, тому що не відстоює своїх вимог. У результаті зарплата працівників зростає, а результати праці не покращуються.

1.2. Якщо персонал висуває свої вимоги за принципом «щоб отримати бажане, треба просити набагато більше», вбачаючи опір з боку керівництва, працівники можуть зменшити свої вимоги, тобто піти на компроміс зі свого боку, або прагнути-муть задовольнити свої вимоги у повному обсязі.

1.3. Гравці ухиляються від участі у конфлікті, відмовляючись від своїх вимог. В результаті обидва гравці нічого не виграють, але нічого і не програють.

2.1. Організація згодна задовольнити всі вимоги персоналу, але у тому разі, якщо персонал задовольнить хоча б частина вимог організації. Але персонал також може програти, оскільки, якщо працівники наполягатимуть на задоволенні своїх вимог, керівництво може піти на крайні заходи та звільнити незадоволених.

2.2. Випадок компромісу з обох сторін говорить про бажання сторін співпрацювати та йти на взаємні поступки.

2.3. Керівництво вимагає від працівників підвищення показників результативності праці, погоджуючись на деяке збільшення зарплати. Персонал приймає усі вимоги.

3.1. У цьому випадку гравці можуть здобути перемогу, тільки якщо кожен з них погодиться повністю задовольнити вимоги іншого.

3.2. Персонал погоджується попри всі умови організації, вимагаючи своєю чергою, хоча б часткове збільшення зарплати.

3.3. У цій ситуації організація задовольняє всі свої вимоги, залишаючи персонал у програвші.



Отже, маємо набір стратегічних альтернатив поведінки у конфлікті. Яку лінію поведінки вибрати вирішувати протиборчим сторонам. Але найбільш привабливими є стратегії 2.2 і 3.1, тому що в цих випадках можливе взаємне задоволення вимог обох сторін та отримання виграшу. В інших випадках, та чи інша сторона залишається у програвші. Ці визначені дві стратегії припускають компромісне вирішення конфлікту, тобто відбуватиметься гра з ненульовою сумою.

Отже, теорія ігор – це теоретична основа для розуміння соціальних ситуацій між суперницькими сторонами що сприяє забезпеченню оптимального прийняття рішень незалежними та конкурентними суб'єктами у стратегічних обставинах.

Використовуючи теорію ігор, можна розкласти реальні сценарії різних стандартних й нестандартних ситуацій, спрогнозувати їх результати та побудувати адаптивну систему управління та менеджменту на основі вивчення досвіду найкращих світових компаній [6, с. 56–60].

**Висновки.** На сьогодні, теорія ігор використовується у багатьох сферах людського буття: для пояснення поведінки людей у політології, соціології та психології. Теоретико-ігровий аналіз може бути використаний в управлінському обліку, при аналізі комунікативних практик, поведінки економічних агентів у системах внутрішніх та зовнішніх комунікацій великих компаній, гравців ринків.

Застосування теорії ігор у практиці управління все ширше проникає в практику економічних рішень та досліджень. Це інструмент, що допомагає підвищити ефективність планових й управлінських рішень.

**Перспективи подальших досліджень.** Полягають в оптимізації та практичному використанню методів теорії ігор, що дозволить перейти від вирішення окремих завдань управління персоналом до системного підходу розв'язання комплексу завдань управління людськими ресурсами. На сьогодні, є необхідність щодо детального вивчення питань використання теорії ігор в управлінні внутрішніми та зовнішніми комунікаціями, а також в управлінській аналітиці.

#### Список використаних джерел:

1. Бартіш М. Я., Дудзяний І. М. Дослідження операцій. Ч. 3. Ухвалення рішень і теорія ігор. Львів : Видавничий центр Львівського національного університету ім. І. Франка, 2009. 277 с.
2. Бартіш М. Я., Роман Л. Л. Теорія ігор. Львів : Видавничий центр ЛНУ, 2005. 120 с.
3. Веприйняк К. В. Менеджмент : конспект лекцій. Київ, 2001. 115 с.
4. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
5. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
6. Капліна А. Психологічні особливості та їх урахування у крос-культурному менеджменті. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 6. С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.6>
7. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. С. 252.
8. Лукичева Л. І., Сгоричев Д. Н., Анискина Ю. П. Управлінські рішення : підручник за фахом «Менеджмент організації». 4-е вид., стер. М. : Видавництво «Омега-Л», 2009. 383 с.
9. Нейман Дж., Моргенштерн Э. Теория игр и экономическое поведение. М. : Наука, 1970. 708 с.
10. Субботін А. Ігор теорія : Політична енциклопедія / Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ : Парламентське видавництво, 2011. С. 273.

#### References:

1. Bartish M. Ya., Dudziany I. M. (2009) Doslidzhennia operatsii. Ch. 3. Ukhvalennia rishen i teoriia ihor [Operations Research. Part 3. Decision-making and game theory]. Lviv: Vydavnychiy tsentr Lvivskoho natsionalnoho universytetu im. I. Franka, p. 277. (in Ukrainian)

2. Bartish M. Ya., Roman L. L. (2005) Teoriia ihor [Game theory]. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU, p. 120. (in Ukrainian)
  3. Vepryniak K. V. (2001) Menedzhment: konspekt lektsii [Management: synopsis of lectures]. Kyiv, p. 115. (in Ukrainian)
  4. Dashko I. (2021) Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia ekonomichnoiu efektyvnistiu trudovykh resursiv pidpriemstva [Personnel motivation in the system of managing the economic efficiency of labor resources of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, vol. 10, pp. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3> (in Ukrainian)
  5. Zhosan H., & Kyrychenko N. (2022) Menedzhment personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu v ukraini [Personnel management in post-pandemic and martial law conditions in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, vol. 12, pp. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (in Ukrainian)
  6. Kaplina A. (2021) Psykholohichni osoblyvosti ta yikh urakhuvannya u kros-kulturnomu menedzhmenti. [Psychological features and their consideration in cross-cultural management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, vol. 6, pp. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.6> (in Ukrainian)
  7. Klymenko S. M. (2005) Obgruntuvannya hospodarskykh rishen ta otsinka ryzykiv [Justification of business decisions and risk assessment]. Kyiv: KNEU, p. 252. (in Ukrainian)
  8. Lukycheva L. I., Yehorychev D. N., Anyskyna Yu. P. (2009) Upravlinski rishennia: pidruchnyk za fakhom "Menedzhment orhanizatsii" [Management decisions: a textbook on the specialty "Organization Management"]. M.: Vydavnytstvo "Omeha-L", p. 383. (in Ukrainian)
  9. Nejman Dzh., Morgenshtern E. (1970) Teoriya igr i ekonomicheskoe povedenie [Game theory and economic behavior]. M.: Nauka, p. 708.
  10. Subbotin A. Ihor teoriia (2011): Politychna entsyklopediia [Political encyclopedia]. Kyiv: Parlamentske vydavnytstvo, p. 273. (in Ukrainian)
-

---

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

---

УДК 338.2:[330.3+332.1]

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.9>

**Богуш Л.Г.**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи  
Національної академії наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6196-3781>

**Bogush Larysa**

Ptoukha Institute for Demography and Social Studies  
of the National Academy of Sciences of Ukraine

## РЕГУЛЮВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ В КОНТЕКСТІ УСТАЛЕННЯ МАКРОСОЦІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

### TERRITORIAL DISPARITIES' REGULATION IN THE CONTEXT OF ESTABLISHING UKRAINE' MACRO-SOCIAL SYSTEM

---

*В статті узагальнені фактори формування та якісні характеристики територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку України; виявлені проблеми, обґрунтовані перспективи збалансування господарювання і макросоціальної системи загалом з урахуванням магістральних критеріїв підвищення їх резильєнтності та конкурентоспроможності, що результує в поліпшенні рівня і якості життєдіяльності населення, сукупності конкурентних властивостей національної економіки, територіальних громад, виробників і працівників. Збалансуванню та підвищенню резильєнтності вітчизняної макросоціальної системи, її економіки сприятиме державна політика щодо використання: переваг економіко-географічного положення, геополітичного становища України; параметрів конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу робочої сили, а також спектру суспільних інституцій її відтворення; виробничого потенціалу ланок регіональної спеціалізації (промислових, агропереробних, соціокультурних), у т. ч. в формуванні, активізації транскордонних систем господарювання, логістики і транзитів.*

**Ключові слова:** соціально-економічний розвиток, макросоціальна система, людський потенціал, територіальні диспропорції, державна політика, пріоритети, резильєнтність.

*The article examines the approaches to the territorial disparities' regulation in the context of the Ukraine' macro-social system establishing. The purpose of the article is to: generalize the factors of formation and characteristics' qualitative variability of the socio-economic development' territorial disparities in Ukraine; identify the problems, substantiate the prospects for balancing the economy and the macro-social system as a whole, taking into account the main criteria for increasing their resilience and competitiveness, which results in improving the life' level and quality of the population, as well as the competitive properties' set of the national economy, territorial communities, producers and workers. The macrosocial system embodies the spectrum of socium institutions' interactions that implement formal (standardized) and informal approaches to reproducing and improving the parameters and results of the economic and non-economic life spheres' functioning, public goods' redistribution for the socio-economic dynamics' needs, which are recognized by the community. The long-term state policy for providing the macro-social system' sustainable development has to ensure the leveling, mitigating and control over the*

*systemic and territorially localized risks' range, which is outlined by the main threats to national security (including social solidarity), natural and man-made hazards of industrial and household living activities. The mechanisms' functioning for increasing the resilience of the economic spheres' spectrum would enable the basic principles of a complex socio-economic system' sustainability, its coordinated highly adaptive self-support in the conditions of real and potential emergencies. Balancing and increasing the resilience of the national macro-social system and its economy will be facilitated by the state policy regarding the capitalization of: advantages of the Ukraine' economic and geographical, as well as geopolitical position; parameters of the workforce' competitiveness and innovative potential, as well as the public institutions' spectrum for its reproduction; productive potential of regional specialization sectors (industrial, agro-processing, socio-cultural), including in the formation and activation of cross-border businesses', logistics' and transit systems.*

**Key words:** *socio-economic development, macrosocial system, human potential, territorial disparities, state policy, priorities, resilience.*

**Постановка проблеми.** Макросоціальна система як категорія виникла на перетині макроекономічних і соціологічних досліджень, втілюючи ідеї кардинального підвищення ролі людського потенціалу як продуктивної сили в умовах прискорення НТП та поширення технологічних укладів, заснованих на економіці знань й системних інформаційних технологіях. Таке посилення значущості людських ресурсів зумовило зростання стандартів рівня і якості життя, оплати і безпеки праці, відтворення трудового, професійно-кваліфікаційного, креативного потенціалу робочої сили, а також вимог і запитів громадянського суспільства щодо змісту й послідовності політики соціального забезпечення і захисту населення, супроводжуючись ствердженням зазначених показників як важливих наскрізних критеріїв та орієнтирів суспільно-економічної динаміки в загальнодержавному і територіальному вимірах.

Отже, макросоціальна система втілює спектр взаємодій інститутів соціуму в межах певної країни або макрорегіону, що реалізують визнані спільнотами відповідного масштабу формальні (унормовані) та неформальні підходи до відтворення та удосконалення параметрів і результатів функціонування економічної та позаекономічних сфер життєдіяльності, перерозподілу суспільних благ задля потреб соціально-економічної динаміки.

Варіативність природних, поселенських, господарських, суспільно-політичних характеристик регіонів та громад України спричиняє об'єктивні та суб'єктивні (зумовлені кон'юнктурою, стагнацією, кризовим загостренням процесів) територіальні диспропорції функціонування економіки та макросоціальної системи країни загалом, що може здійснювати негативний вплив на якість відтворення людських ресурсів, впровадження цілей та орієнтирів суспільно-економічного розвитку. Це актуалізує проблематику регулювання територіальних диспропорцій засобами державної політики в напрямках підвищення резильєнтності та, зокрема, конкурентоспроможності вітчизняної макросоціальної системи у світі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика визначення пріоритетів і механізмів збалансування, прискорення, підвищення ефективності та результативності господарювання і соціального розвитку загалом має широкую дослідницьку і прикладну базу. Серед таких розробок доцільно відмітити:

– обґрунтування методології та орієнтирів формування мікросоціальної системи (Хуткий Д.О., Кістол А.А., Кремень В.Г.) [1–3];

– визначення підходів, критеріїв, орієнтирів забезпечення сталого розвитку, прийняттого рівня резильєнтності спектру сфер суспільно-економічної динаміки та підтримання національної безпеки (Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S., Ledesma J., Rodin J., Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M., Leki R.S., Божок Є., Пирожков С., Хамітов Н.) [4–9];

– аналіз ретроспективи і поточного періоду формування територіальних диспропорцій, а також спричинених ними проблемних аспектів економічної та позаекономіч-

них (в т. ч. екологічної) сфер життєдіяльності (Кремень В.Г., Божок Є., Пирожков С., Хамітов Н., Білинська М.М., Корольчук О.Л., Швіндіна Г.О., Петрушенко Ю.М., Балагуровська І.О., Касперович Ю.В.) [3; 9–13];

– вивчення вітчизняного і світового досвіду реагування на спектр надзвичайних ситуацій і станів (зокрема, пов'язаних із збройними конфліктами), що стимулюють загострення територіальних диспропорцій (Корольчук О.Л., Касперович Ю.В., Філіпчук В., Октисюк А., Поворозник В., Ярошенко Є., Бекер Т., Айхенгрін Б., Городніченко Ю., Гурієв С., Джонсон С., Милованов Т., Рогофф К., Ведер ді Мауро Б.) [11; 13–15];

– окреслення пріоритетів, шляхів, програм диверсифікації та інноваційної модернізації економіки України та її регіонів, зважаючи на їх спеціалізацію, структуру і територіальну організацію господарювання та систем розселення (Кремень В.Г., Білинська М.М., Корольчук О.Л., Швіндіна Г.О., Петрушенко Ю.М., Балагуровська І.О., Бекер Т., Айхенгрін Б., Городніченко Ю., Гурієв С., Джонсон С., Милованов Т., Рогофф К., Ведер ді Мауро Б., Холявко Н.І.) [3; 10–12; 15; 16].

Поглиблення численних територіальних диспропорцій функціонування та реалізації основних цілей макросоціальної системи України, зумовлене тривалим періодом суспільно-економічної нестабільності, у т. ч. ускладненим масштабними військовими діями 2022 року, актуалізує потребу комплексного дослідження їх прямих та опосередкованих ближчих і віддалених впливів та наслідків задля підвищення ефективності державної політики, зорієнтованої на посилення резильєнтності, конкурентоспроможності, соціальної результативності економічної динаміки.

**Формулювання цілей статті.** Цілями статті є: узагальнення факторів формування та якісних характеристик територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку України; виявлення проблем, обґрунтування перспектив збалансування господарювання і макросоціальної системи загалом з урахуванням магістральних критеріїв підвищення їх резильєнтності та конкурентоспроможності, що результує в поліпшенні рівня і якості життєдіяльності населення, сукупності конкурентних властивостей національної економіки, територіальних громад, виробників і працівників.

**Виклад основного матеріалу.** Пропорції формування і результати виконання макросоціальною системою України її функцій щодо відтворення та поліпшення якості людського потенціалу господарювання, удосконалення ресурсів сталого збалансованого зростання (трудових, інноваційних, організаційних), посилення його стимулів в економічній та позаконотичних сферах життєдіяльності [1; 2] впродовж останніх понад трьох десятиріч послідовно ускладнювалися реаліями економічної та інвестиційної динаміки.

Надмірна ресурсно-сировинна й напівфабрикатна (із незначним ступенем обробки сировини) експортна орієнтація вітчизняної економіки, охоплюючи зокрема гірничодобувні ланки, агровиробництво й агропереробку, транзит енергоносіїв, була достатньо прибутковою для пересічного підприємця, державного і регіональних бюджетів, аби не акцентувати увагу на стрімкому скороченні виробництва, руйнуванні його замкнених циклів у машино- і приладобудуванні, легкій, почасти харчовій промисловості. Водночас послаблювалася увага до реалізації стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку та наукоємної диверсифікації економіки, прогнозування і виконання програм їх кадрового забезпечення, мотивації інноваційної активності підприємців, найманих працівників, самозайнятих.

Загострення збройного конфлікту, наслідки військових дій у 2022 р. вже спричинили суттєве руйнування традиційних ланок спеціалізації України, погіршення матеріально-технічного забезпечення спектру видів економічної діяльності в структурі національної економіки, розлад логістичних схем ресурсопостачання і транспорту продукції, втрату вагомій частини ринків збуту (як зовнішніх, так і внутрішніх) [13–15]. Це передбачає кардинальний перегляд підходів до пріоритетів, орієнтирів, важелів усталення соціально-економічного розвитку на ближчу і віддалену перспективу з урахуванням наскрізних

орієнтирів його прискорення, збалансованої диверсифікації, забезпечення належного рівня резильєнтності сукупності інститутів макросоціальної системи.

Методологія і практичні підходи сталого резильєнтного розвитку держав, їх угруповань, макрорегіональних соціумів послідовно прогресують у рамках наукових досліджень щодо налагодження довготривалих керованих неруйнівних взаємодій між людською спільнотою планетарного масштабу, її економікою та довкіллям з необхідними параметрами безпеки і якості відтворення кожної із зазначених взаємодіючих сфер, що в 60-80-х рр. XX ст. були втілені в парадигмі та концепції сталого розвитку. Тенденції до глобалізації стандартів і практик господарювання та побуту, активно стимульовані розвитком інформаційно-комунікаційних, логістичних, транзитних технологій, транснаціональною корпоратизацією виробництва, в період чергового поживавлення геокліматичних змін планетарного масштабу стикнулися із загрозами і викликами в сферах доступності ресурсів (починаючи від базових – питної води, родючих ґрунтів, вичопних енергоносіїв, продуктів харчування), а також санітарно-епідеміологічної безпеки.

Такі умови, в свою чергу, суттєво посилили попит на обґрунтування підходів до забезпечення резильєнтності (кризостійкості, опірності) спектру аспектів і напрямів життєдіяльності спільнот та держав, тобто проблематики, яка досі широко вивчалася науками про людину, ергономію в системі «людина – техніка – довкілля», зокрема, складні адаптивні системи (під впливом як природних, так і антропогенних загроз) в екології, ландшафтознавстві, інженерії, урбаністиці, суспільній охороні здоров'я, санітарії та епідеміології [4–12; 16].

Найбільш узагальнено резильєнтна соціально-економічна система має характеризуватися усвідомленістю (зокрема, унормованістю) процесів, різноманіттям (варіативністю механізмів функціонування), здатністю до саморегулювання (в т. ч. завдяки задіянню механізмів інтеграції, адаптивності, актуалізації поточних пріоритетів), що забезпечують здатність протистояти спектру викликів і криз за рахунок внесення певних змін без шкоди для основних цінностей соціуму, його інституцій та сфер життєдіяльності [4–9]. Численні підходи і методики підвищення резильєнтності національної економіки та її територіальних підсистем пов'язують досягнення відповідних ефектів із стимулюванням інноваційних процесів, циклів, механізмів, підвищенням ефективності функціонування системи професійної освіти [3; 11; 16].

Серед основних проблем, що ускладнюють перспективи усталення макросоціальної системи України, насамперед, слід відмітити: суттєві територіальні господарські, демографічні, екологічні диспропорції; застарілу, недостатньо диверсифіковану структуру економіки; неефективну систему управління, у т. ч. внаслідок послідовного самоусунення держави як інституту, покликаною координувати весь спектр інституцій соціуму, від виконання низки іманентних функцій щодо визначення кількісних і якісних орієнтирів суспільно-економічного розвитку; суттєве уповільнення інноваційного процесу, пов'язане з недоліками суспільних мотивацій продуктивної креативної діяльності; системні відтворювальні, соціально-трудові, екологічні ризики.

Відтак усталення макросоціальної системи ґрунтується на збалансуванні та підвищенні ефективності соціально-економічного розвитку за рахунок якнайповнішого використання: переваг економіко-географічного положення, геополітичного становища нашої держави; збережених параметрів конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу кадрового і професійно-кваліфікаційного забезпечення вітчизняної економіки, а також суспільних інституцій його відтворення; виробничого потенціалу ланок регіональної спеціалізації (промислових, аграрного комплексу, соціокультурних), у т. ч. в формуванні, активізації транскордонних систем господарювання, логістики і транзитів [3; 9–12; 15; 16].

Численні територіальні диспропорції є об'єктивною рисою середовища і якості життєдіяльності людських спільнот, зумовлюючись просторовими відмінностями



ресурсного забезпечення, механізмів і результатів організації побуту та господарювання (близьких і віддалених, позитивних, ризикових та загрозливих). Історично сформовані параметри господарювання, середовища життєдіяльності та якості відтворення макросоціальної системи України характеризуються помітними економічними, демографічними та екологічними диспропорціями, які внаслідок збройного конфлікту суттєво посилюються та потребуватимуть централізації зусиль щодо їх пом'якшення і подолання з боку органів влади, міжнародних донорських організацій, регіональних спільнот (зокрема, в особі органів місцевої влади і самоврядування).

Серед десятиліттями трансльованих територіальних економічних диспропорцій, що продовжать позначатися на очікуваних перспективах повоєнного відродження України, а також мають визначати ключові орієнтири державної політики збалансування її соціально-економічного розвитку, слід відмітити:

- диспропорції в просторовій організації господарювання, пов'язані з особливостями функціонування: старих ресурсодобуваючих і старопромислових регіонів; моноспеціалізованих поселень та господарських підсистем (зокрема, зайнятих у ресурсовидобуванні, інтенсивному сільському господарстві, рекреації); територій, що набули статус депресивних через техногенну дестабілізацію екологічної ситуації; систем розселення і господарювання, задіяних у логістичному, технічному, побутовому обслуговуванні транзиту, транспортних коридорів і хабів;

- диспропорції в накопиченні та освоєнні фінансових результатів господарювання (податків, зборів, відрахувань тощо), що визначають обсяг наповнення місцевих бюджетів, територіальний потенціал відтворення та підвищення якості середовища життєдіяльності, задоволення гарантованих законодавством суспільно необхідних потреб населення;

- диспропорції попиту і пропозиції на регіональних ринках праці (насамперед у регіонах моно- і вузькоспеціалізованих), що стимулюють внутрішньодержавні та транскордонні трудові міграції (включно із негативними наслідками «витоку мізків», скорочення сегменту найбільш високоосвіченої робочої сили), призводять до маргіналізації найменш конкурентоспроможних за освітою, місцем проживання, трудовим досвідом маломобільних верств.

Перспективи усталення макросоціальної системи України ускладнюються економічними диспропорціями, генерованими масштабними негативними наслідками збройного протистояння, серед яких: незворотна втрата виробничих потужностей (від окремих підприємств до цілих ланок спеціалізації в низці регіонів), вимушене зволікання з відновленням містоутворюючих суб'єктів господарювання і галузей спеціалізації через брак інвестицій; звуження, втрата доступу до звичних виробничих ресурсів і логістичних схем, а також внутрішніх і зовнішніх ринків збуту; погіршення показників загального і структурного безробіття, в т. ч. спричиненого дестабілізацією, згортанням територіальних господарських підсистем, вимушеною міграцією, зниженням життєвого рівня робочої сили (а відтак – зменшення витрат на професійне відтворення), фізичним знищенням, декваліфікацією вагомої частки працездатного населення.

Наслідки військових дій загострюють і екологічні диспропорції, об'єктивно генеровані довікліливими особливостями умов життєдіяльності та господарювання, а також їх негативними антропогенними і техногенними впливами на природне середовище. Зокрема, як у регіонах ведення бойових дій і на прифронтових територіях, так і в тилкових областях актуалізуються та посилюються фактори руйнування критичної інфраструктури, виток небезпечних речовин, дестабілізації централізованих систем комунального обслуговування крупних систем розселення, зростання викидів у повітря від використання неякісних паливно-мастильних матеріалів, побутового твердого палива.

Застарілість структури економіки України, недосконалість стимулів і механізмів її диверсифікації та інноваційної модернізації, численні проблеми обґрунтування і впровадження відповідної державної політики проявляються через:

– формування експорту передусім з ланок із швидким оборотом коштів та відносно невеликими затратами на оновлення МТБ (транзиту енергоносіїв, ресурсовидобуваючих або півфабрикатних підприємств, виробничий процес яких передбачає порівняно незначні масштаби обробки сировини без виготовлення продукції роздрібного і дрібнооптового споживчого попиту або комплектуючих для спектру ланок індустрії машино- і приладобудування);

– фрагментарність, непослідовність стратегій і заходів наукоємної модернізації та диверсифікації національної економіки, що засвідчує, зокрема: переважна орієнтація ВЕЗ на обслуговування транзиту та інфраструктури транспортних коридорів; відсутність обґрунтованих прогнозів державного і регіонального замовлення на підготовку кадрів для реалізації ближчих і віддалених пріоритетів модернізації та диверсифікації територіальних господарських систем; підтримання доволі високої облікової ставки державних і комерційних банків поряд із стимулюванням споживчого кредитування, незадекларованого житлового і громадського будівництва; применшення значущості комплексних цільових наукових і науково-технічних програм; обмеженість регіональних програм стимулювання місцевої промисловості (ланок агропереробки, харчової, легкої промисловості);

– надмірну популяризацію підприємництва в сфері дрібнооптової торгівлі та рітейлу.

Значний потенціал прискорення та диверсифікації соціально-економічного розвитку України, що стимулюватиме оптимізацію функцій макросоціальної системи, пов'язують з її економіко-географічним положенням та геополітичним становищем, які характеризуються передусім розташуванням на численних перетинах економічно ефективних трансрегіональних, трансконтинентальних і міжконтинентальних шляхів (сухопутних, річкових, морських); поліпшенням представництва в соціогуманітарних структурах міжнародного співтовариства та конкурентних позицій в об'єднаннях зовнішньоекономічних гравців [5; 7; 8; 11; 13; 15; 16].

Роль України в пожевленні та підвищенні економічної ефективності трансрегіонального, трансконтинентального, міжконтинентального транзиту вантажів (зокрема, енергоносіїв, рудних півфабрикатів, металопрокату, продукції сільського господарства й агропереробки, добрив та іншої продукції хімічної і нафтохімічної промисловості з переліку критичного експорту провідних країн Європи і світу) важко переоцінити. Саме ці переваги економіко-географічного положення і геополітичного становища продовжать стимулювати потужний прагматичний інтерес крупних внутрішніх та іноземних інвесторів, міжнародних фінансових донорських організацій. Водночас, реалізація прагнень геополітичної інтеграції України актуалізує потреби унормування і дотримання стандартів гідного рівня і якості життя, безпеки життєдіяльності, культурно-ідеологічного просування світових цінностей людського життя і співіснування. Серед іншого, така діяльність охопить транскордонні взаємодії в загальній і професійній освіті, дозвіллі, рекреації, тобто у сферах, де Україна володіє і, попри наслідки військових дій, збереже вагомий ресурс і потенціал виробництва конкурентоспроможних послуг.

Політика подолання як об'єктивних, так і генерованих війною економічних та екологічних диспропорцій збереже передусім регіональний характер. Серед її найближчих пріоритетів:

– підтримання безпеки середовища життєдіяльності (розмінування, приведення показників техногенної небезпеки виробництв до гранично допустимих рівнів, підвищення економічної ефективності централізованих і децентралізованих практик комунального обслуговування забудови);

– швидке нарощування ВВП і ВРП, доходів державного і місцевих бюджетів завдяки програмам сприяння розвитку виробництв і ланок, найбільш конкурентоспроможних на зовнішніх ринках;

– реалізація стратегії інноваційної модернізації та диверсифікації економіки, узгодженої як щодо спектру територіальних господарських підсистем, так і щодо про-

грам залучення донорської допомоги та іноземних інвестицій в приватизацію і корпоратизацію підприємств, розширення ринків матеріального постачання виробництв та ринків збуту їх продукції з урахуванням поточних геополітичних реалій;

– диверсифікація територіальних сфер зайнятості та ринків праці, зважаючи на освітні та професійно-кваліфікаційні характеристики місцевого населення, а також орієнтири інноваційної модернізації економіки.

Пом'якшенню і подоланню територіальних економічних та, почасти, демографічних й екологічних диспропорцій суттєво посприяють міжнародні донорські програми активізації місцевих ініціатив у сферах підвищення якості середовища життєдіяльності, безпеки праці, підприємництва, розвитку довкіллязберігаючої енергоефективної електрогенерації та комунальної інфраструктури.

Вагомим компонентом модернізації структури економіки України є визначення пріоритетів з урахуванням досвіду просування вітчизняних інноваційних стартапів у міжнародних конкурсах. Зокрема, як засвідчив конкурс Slush 2022 у Гельсінкі, Фінляндія [17], найбільш затребуваним в світі нині є розвиток підприємств з: переробки вторинної сировини та різноманітних біологічних відходів, у т. ч. з метою виготовлення заміників полістиролу, поліетилену тощо; випуску приладів для облаштування ергономічного побуту в поселеннях, житловій і громадській забудові (контролерів, програмного забезпечення, мобільних додатків для «розумного дому», «розумного офісу», лікарень, будинків престарілих, середовища, дружнього для людей з особливими потребами); впровадження технологій зворотного зв'язку: бізнесів та клієнтів; управління компаній, їх постачальників, структурних підрозділів і мережеских підприємств; розробки сертифікованого і безкоштовного програмного забезпечення для платіжних інструментів і послуг, просування малого бізнесу в Internet та соціальних мережах, підтримки пасажирського транзиту.

Основні цілі економічного розвитку регіональних складових макросоціальної системи України охоплюють:

– відновлення гарантованого рівня безпеки систем розселення, середовища трудової і позатрудової життєдіяльності;

– диверсифікацію територіальних господарських систем, сфер зайнятості, підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів у контексті нагальних і стратегічних потреб нарощування виробництва товарів і послуг, збалансування його спеціалізації і просторової організації (насамперед, у відповідності з поточним станом і перспективами модернізації виробничої і технологічної бази, реаліями доступності сировини й витратних матеріалів, схем їх транзиту та логістики, а також внутрішніх і зовнішніх ринків збуту готової продукції);

– розширення присутності вітчизняної продукції (товарів, послуг – від продукції агровиробництва й агропереробки, корисних копалин і продуктів їх переробки, електроенергії до послуг вантажного і пасажирського транзиту, рекреації, дозвілля, вищої і професійної освіти) на зовнішніх ринках, у т. ч. шляхом лобювання інтересів національного виробника, стимулювання іноземних інвесторів, входження до транскордонних схем їх виробництва і реалізації;

– підвищення рівня оплати праці та соціального захисту зайнятих, безробітних і членів їх сімей у відповідності із стандартами розвинутих країн світу.

Досягнення зазначених цілей ґрунтується на:

– сприянні прискореному розвитку як ланок спеціалізації економіки України, так і місцевої промисловості та сфери послуг, у т. ч. в рамках цільових заходів їх диверсифікації, технологічної модернізації, оптимізації логістичних схем матеріального постачання, кадрового забезпечення, збуту продукції;

– задоволенні потреб економіки в кадрах для: підтримання безпеки та прийнятної якості середовища життєдіяльності, розбудови критичної інфраструктури (об'єктів та мереж електро- і теплогенерації, водопостачання, транспортних комунікацій вантаж-

ного і пасажирського транзиту, їх логістики тощо); поживлення розвитку ланок спеціалізації країни та експорторієнтованих виробництв (від видобуваючих до приладобудування, від агропереробних до рекреаційних); забезпечення фахівцями та допоміжним персоналом регіональних систем охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, місцевих будівельних і харчових підприємств;

– нарощуванні обсягів підготовки кадрів, необхідних для реалізації стратегії модернізації економіки України (зокрема, в напрямках розширення її наукоємної, агровиробничої та агропереробної, гірничопереробної, металургійної, машино- і приладобудівної спеціалізації), залучення відповідних транснаціональних інвесторів і виробництв;

– сприянні у формуванні транскордонних регіонів виробничої кооперації, заснуванні в Україні регіональних та місцевих закладів освіти з підготовки необхідних кадрів;

– стимулюванні трудової мобільності та підприємницької ініціативи економічно активного населення в рамках загальнодержавних, місцевих програм, відповідних заходів крупних суб'єктів господарювання різних форм власності;

– реалізації стратегії соціального захисту громадян працездатного віку, що втратили роботу, доходу, здоров'я внаслідок військових дій, у т. ч. шляхом виплати компенсацій, сприяння підвищенню їх кваліфікації та працевлаштуванню, підприємницькій активності, залученню (за потреби) до програм житлового забезпечення;

– гарантуванні суспільно прийнятного (в контексті задоволення життєво необхідних і базових соціальних потреб) рівня оплати й безпеки праці, запровадженні ефективного контролю за дотриманням цих гарантій.

**Висновки.** Макросоціальна система інтегрує взаємодії інститутів соціуму, спрямовані на реалізацію суспільно визнаних формальних (унормованих) та неформальних підходів до відтворення та удосконалення параметрів, стимулів, результатів функціонування економічної та позаконотомічних сфер життєдіяльності, перерозподілу суспільних благ задля досягнення цілей та кількісно-якісних орієнтирів соціально-економічної динаміки.

Висвітлені проблеми і територіальні диспропорції життєдіяльності України (як об'єктивні, так і генеровані незбалансованістю політики соціально-економічного розвитку, недоліками механізмів контролю за впровадженням її пріоритетів та орієнтирів, а також активізацією збройного протистояння) визначають потребу збалансування й усталення вітчизняної макросоціальної системи в напрямках підвищення її резильєнтності, максимізації ефектів від підвищення рівня і якості життєдіяльності населення як основних стимулів конкурентоспроможності національної економіки, територіальних громад, виробників і працівників.

Довготривала державна політика усталення макросоціальної системи має забезпечити нівелювання, пом'якшення, контроль кола системних і територіально локалізованих ризиків, що окреслюється основними загрозами національній безпеці (у т. ч. соціальної солідарності), факторами природної і техногенної небезпеки виробничої та побутової життєдіяльності.

Застосування механізмів підвищення резильєнтності спектру сфер господарювання дозволить задіяти базові принципи сталості складної соціально-економічної системи, її координованої високоадаптаційної самопідтримки в умовах реальних та потенційних надзвичайних станів і ситуацій (їх певних природних та антропогенних стресових факторів), що потребують реалізації довготривалих стратегій та програм інтервенцій щодо мінімізації і нівелювання наслідків з урахуванням наявних внутрішніх ресурсів, а також ключових орієнтирів соціальної стабільності, відтворення стандартів якості життя населення в спектрі територіальних спільнот.

Усталення макросоціальної системи України ґрунтується на якнайповнішому використанні: переваг економіко-географічного положення, геополітичного становища нашої держави; збережених параметрів конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу кадрового і професійно-кваліфікаційного забезпечення вітчизняної еконо-

міки, а також суспільних інституцій його відтворення; виробничого потенціалу ланок регіональної спеціалізації (промислових, аграрного комплексу, соціокультурних), у т. ч. в формуванні, активізації транскордонних систем господарювання, логістики і транзитів. Диверсифікація ресурсів і стимулів економічного зростання сприятиме стабілізації та поліпшенню соціальної ситуації, підвищенню рівня життя і громадянської злагоди в територіальних громадах і регіонах.

### Список використаних джерел:

1. Хуткий Д.О. Сучасна глобальна соціальна система: макросоціологічний підхід та світ-системний аналіз. *Наукові записки. Серія «Соціологічні науки»*. 2006. Т. 58. С. 17–21. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9639/Khutkyy\\_Suchasna\\_hlobalna\\_sotsialna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9639/Khutkyy_Suchasna_hlobalna_sotsialna.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 30.12.2022).
2. Кістол А.А. Соціальна система як об'єкт безпеки. *Управління фінансово-економічною безпекою*. 2015. № 1 (1). С. 75–78. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/141214/138317> (дата звернення: 30.12.2022). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(1\).2015.141214](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(1).2015.141214)
3. Кремень В.Г. Українська школа як відкрита соціальна система. *Вісник НАПН України*. 2021. № 3 (2). С. 1–4. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/170/216> (дата звернення: 30.12.2022). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-17-1>
4. Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S. Conceptualising and measuring economic resilience. *Pacific Islands Regional Integration and Governance*. 2005. P. 26–49. URL: [https://www.researchgate.net/publication/335930167\\_Conceptualising\\_and\\_measuring\\_economic\\_resilience](https://www.researchgate.net/publication/335930167_Conceptualising_and_measuring_economic_resilience) (дата звернення: 30.12.2022). DOI: <https://doi.org/10.22459/PIRIG.11.2005.03>
5. Ledesma J. Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *SAGE Open*. 2014. Vol. 4 (3). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244014545464> (дата звернення: 30.12.2022). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
6. Rodin J. The resilience dividend: being strong in a world where things go wrong. London: Profile Books, 2014. URL: [https://ssir.org/books/excerpts/entry/the\\_resilience\\_dividend#](https://ssir.org/books/excerpts/entry/the_resilience_dividend#) (дата звернення: 30.12.2022). DOI: <https://doi.org/10.48558/j3qz-5m03>
7. Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M. Leadership and resilience. *Leadership today*/J. Marques, S. Dhiman (ed.). Springer, 2017. P. 315–333. URL: [https://ideas.repec.org/h/spr/sptchp/978-3-319-31036-7\\_18](https://ideas.repec.org/h/spr/sptchp/978-3-319-31036-7_18) (дата звернення: 30.12.2022). DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18)
8. Leki R.S. Growing global resilience leadership: working with diplomats. *Advances in global leadership*. 2019. Vol. 12. P. 191–205. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1535-120320190000012011/full/html> (дата звернення: 30.12.2022). DOI: <https://doi.org/10.1108/s1535-120320190000012011>
9. Божок Є., Пирожков С., Хамітов Н. Резильєнтність: стратегія виживання в умовах гібридних загроз. *Укрінформ*. 15.06.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilientnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagroz.html> (дата звернення: 30.12.2022).
10. Белинская М.Н., Корольчук О.Л. Роль национальной резильєнтности в формировании эффективного публичного управления. *Годишник на департамент «Администрация и управление»*. 2018. Т. 3. С. 24–45.
11. Корольчук О. Безпеківі аспекти соціогуманітарної й економічної стабільності у формуванні національної резильєнтності в Україні. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>
12. Shvindina H., Petrusenko Y., Balahurovska I. Resilient management as an effective management tool for transformational changes in society. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. № 15. С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-06>
13. Касперович Ю.В. Фіскальна безпека держави в умовах гібридної війни : аналітична доповідь. Київ : Фенікс, 2019. 128 с.
14. Філіпчук В., Окисюк А., Поворозник В., Ярошенко Є. Моделі і ціна врегулювання конфлікту на Донбасі: міжнародний досвід та українські реалії. МЦПД, 2016. 28 с.
15. Бекер Т., Айхенгрін Б., Городніченко Ю. та ін. Нарис про відбудову України. London : Centre for Economic Policy Research Press, 2022. 36 с. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-06/BlueprintReconstructionUkraine\\_ukr.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-06/BlueprintReconstructionUkraine_ukr.pdf) (дата звернення: 30.12.2022).



16. Холявко Н.І. Конкурентоспроможність системи вищої освіти на основі формування її резильєнтності до викликів інформаційної економіки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Т. 30 (69). № 3. С. 53–58.

17. Як українські стартапи підкорюють світ: Slush 2022. *PaySpace Magazine*. 22.11.2022. URL: <https://psm7.com/uk/business/kak-ukrainskie-startapy-pokoryayut-mir-slush-2022.html> (дата звернення: 30.12.2022).

### References:

1. Khutkyi D.O. (2006) Suchasna hlobalna sotsialna systema: makrosotsiologichnyi pidkhd ta svit-systemnyi analiz [Modern global social system: macrosociological approach and world-system analysis]. *Naukovi zapysky. Seriiia "Sotsiologichni nauky"*, vol. 58, pp. 17–21. Available at: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9639/Khutkyy\\_Suchasna\\_hlobalna\\_sotsialna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9639/Khutkyy_Suchasna_hlobalna_sotsialna.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (accessed 30 December 2022).

2. Kistol A.A. (2015) Sotsialna systema yak ob'iekt bezpeky [Social system as a security object]. *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu*, no. 1 (1), pp. 75–78. Available at: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/141214/138317> (accessed 30 December 2022). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(1\).2015.141214](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(1).2015.141214)

3. Kremen V.H. (2021) Ukrainska shkola yak vidkryta sotsialna systema [Ukrainian school as an open social system]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, no. 3 (2), pp. 1–4. Available at: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/170/216> (accessed 30 December 2022). DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-17-1>

4. Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S. (2005) Conceptualising and measuring economic resilience. *Pacific Islands Regional Integration and Governance*, pp. 26–49. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/335930167\\_Conceptualising\\_and\\_measuring\\_economic\\_resilience](https://www.researchgate.net/publication/335930167_Conceptualising_and_measuring_economic_resilience) (accessed 30 December 2022). DOI: <https://doi.org/10.22459/PIRIG.11.2005.03>

5. Ledesma J. (2014) Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *SAGE Open*, vol. 4 (3). Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244014545464> (accessed 30 December 2022). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>

6. Rodin J. (2014) The resilience dividend: being strong in a world where things go wrong. London: Profile Books. Available at: [https://ssir.org/books/excerpts/entry/the\\_resilience\\_dividend#](https://ssir.org/books/excerpts/entry/the_resilience_dividend#) (accessed 30 December 2022). DOI: <https://doi.org/10.48558/j3qz-5m03>

7. Southwick F.S., Martini B.L., Charney D.S., Southwick S.M. (Springer, 2017) Leadership and resilience. *Leadership today* / J. Marques, S. Dhiman (ed.), pp. 315–333. Available at: [https://ideas.repec.org/h/spr/spchp/978-3-319-31036-7\\_18](https://ideas.repec.org/h/spr/spchp/978-3-319-31036-7_18) (accessed 30 December 2022). DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_18)

8. Leki R.S. (2019) Growing global resilience leadership: working with diplomats. *Advances in global leadership*, vol. 12, pp. 191–205. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1535-120320190000012011/full/html> (accessed 30 December 2022). DOI: <https://doi.org/10.1108/s1535-120320190000012011>

9. Bozhok Ye., Pyrozhkov S., Khamitov N. (2021) Rezylientnist: stratehiia vyzhyvannia v umovakh hibrydnykh zahroz [Resilience: a strategy for survival in hybrid threats' conditions]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3265105-rezilentnist-strategia-vizivanna-v-umovah-gibridnih-zagroz.html> (accessed 30 December 2022).

10. Belinskaia M.N., Korolchuk O.L. (2018) Rol natsionalnoi rezilientnosti v formirovannii efektyvnoho publichnogo upravleniia [The role of national resilience in public administration reforming]. *Godishnik na departament "Administratsiia i upravlenie"*, vol. 3, pp. 24–45.

11. Korolchuk O. (2021) Bezpekovi aspekty sotsiohumanitarnoi y ekonomichnoi stabilnosti u formuvanni natsionalnoi rezylientnosti v Ukraini [Aspects of social and humanitarian security and economic stability in the formation of national resilience in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, no. 2, pp. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>

12. Shvindina H., Petrusenko Yu., Balahurovska I. (2022) Resilient management as an effective management tool for transformational changes in society. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, no. 15, pp. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-06>

13. Kasperovych Yu.V. (2019) Fiskalna bezpeka derzhavy v umovakh hibrydnoi viiny [Fiscal security of the state in the hybrid war conditions]. Kyiv: Feniks.



14. Filipchuk V., Oktysiuk A., Povoroznyk V., Yaroshenko Ye. (2016) Modeli i tsina vrehuliuvannya konfliktu na Donbasi: mizhnarodnyi dosvid ta ukraïnski realii [Models and cost of conflict settlement in Donbas: international experience and Ukrainian realities]. International Center for Prospective Studies.

15. Beker T., Aikhenhrin B., Horodnichenko Yu. et al. (2022) Narys pro vidbudovu Ukrainy [Essay on the reconstruction of Ukraine]. London: Centre for Economic Policy Research Press. Available at: [https://cepr.org/system/files/2022-06/BlueprintReconstructionUkraine\\_ukr.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-06/BlueprintReconstructionUkraine_ukr.pdf) (accessed 30 December 2022).

16. Kholiavko N.I. (2019) Konkurentospromozhnist systemy vyshchoi osvity na osnovi formuvannya yii rezylientnosti do vyklykiv informatsiinoi ekonomiky [Competitiveness of higher education system on the basis of formation of its resilience to the challenges of the informational economy]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"*, vol. 30 (69), no. 3, pp. 53–58.

17. PaySpace Magazine (2022) How Ukrainian start-ups are conquering the world: Slush 2022 [Yak ukraïnski startapy pidkoryuiut svit: Slush 2022]. *PaySpace Magazine*. Available at: <https://psm7.com/uk/business/kak-ukraïnskie-startapy-pokoryayut-mir-slush-2022.html> (accessed 30 December 2022).

---

---

# ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

---

---

УДК 336.1:352

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10>

**Західна О.Р.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4964-3472>

**Закорко К.К.**

студентка,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

**Zakhidna Oksana, Zakorko Kateryna**

Ivan Franko National University of Lviv

## ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## FUNCTIONING OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

---

---

*Стаття присвячена актуальним питанням визначення сучасного стану функціонування територіальних громад. Досліджено сутність поняття «територіальна громада» та окреслено її економічні характеристики. Розкрито термін «спроможна територіальна громада», а також розглянуто рейтинг спроможності громад Львівщини протягом 2021–2022 рр. Виділено основні джерела формування дохідної частини місцевих бюджетів. Проаналізовано структуру доходів бюджетів територіальних громад, розглянуто зміну їх обсягів. Визначено скорочення дохідної частини об'єднань, які постраждали від військових дій або перебували в окупації. Акцентовано увагу на статтях доходів, що зазнали найбільших обсягів зменшення та досліджено причини негативної динаміки. Окреслено зміни бюджетного та податкового законодавства в період війни.*

**Ключові слова:** територіальна громада, місцевий бюджет, міжбюджетні трансферти, спроможність територіальних громад, доходи місцевих бюджетів.

*The process of decentralization was launched to increase the efficiency of the use of financial resources and improve the socio-economic development of the regions. On April 1, 2014, the Cabinet of Ministers approved the "Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine." In this concept, the need for the formation of capable territorial communities was formed. Local budgets are one of the important components of the budget system of Ukraine and the country as a whole. The full-scale Russian invasion became a global challenge of modernity for Ukraine, which affected all economic processes of the country. Therefore the article is devoted to topical issues of determining the current state of functioning of united territorial communities. The essence of the concept of "territorial community" was studied and its economic characteristics were outlined. The term "capable territorial community" was revealed, as well as the rating of the community capacity of Lviv region during 2021–2022 was considered. The main sources of the formation of the revenue part of local budgets were highlighted. The structure of the incomes of the budgets of territorial communities was analyzed, and the change in their volumes was considered. A reduction in the income of associations that suffered from military operations or were under occupation was determined. Attention is focused on the items of income that have experienced the largest reductions and the reasons for the negative dynamics have been investigated. Changes in budget and tax legislation during the war are outlined. Despite the economic challenges, it was the war that showed how sustainable local*

*self-government is, particularly in the financial part. Provision of territorial defense activities, assistance to the Armed Forces of Ukraine are the directions that territorial communities have supported since the beginning of the invasion, while ensuring the uninterrupted functioning of all spheres of life of citizens at the local level (assistance to internally displaced persons, support for relocated businesses, organization of shelters, continued provision of services at appropriate level).*

**Key words:** territorial community, local budget, inter-budgetary transfers, capacity of territorial communities, revenues of local budgets.

**Постановка проблеми.** Місцеві бюджети є однією із важливих складових бюджетної системи України та країни загалом. Вони мають значний вплив на вирішення загальнодержавних завдань соціального та економічного характеру, серед яких: фінансування енергетики, промисловості, агропромислового комплексу, розвиток інфраструктури, а також сфер охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Однак повноцінний розвиток територіальних громад неможливий без зовнішньої фінансової підтримки. Ефективним засобом регулювання економічної діяльності місцевих бюджетів є механізм отримання й розподілу державних коштів шляхом використання фінансових інструментів, а саме міжбюджетних трансфертів. Повномасштабне російське вторгнення стало глобальним викликом сучасності для України, що вплинуло на всі економічні процеси як країни, так і кожної окремої складової. Через військову агресію російської федерації місцеві бюджети стикнулись з проблемою недоотримання планових надходжень, що ставить під загрозу можливість виконувати визначені законодавством повноваження. А для досягнення економічної стійкості країни необхідно забезпечувати належне та безперервне виконання місцевих бюджетів навіть в такий непередбачуваний період. Це, в свою чергу, об'єктивно обумовлює актуальність дослідження функціонування територіальних громад в сучасних воєнних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття, сутність та інші характерні особливості територіальних громад є предметом дослідження та дискусій багатьох науковців. Серед вчених, що досліджували сутність окресленого поняття, можна виокремити І. Сторонянську, І. Дробот, М. Баймуров, Ю. Куц, М. Лучко, Л. Шевченко, А. Дуба та інші.

Однак, вплив військового вторгнення на функціонування територіальних громад є новим та мало дослідженим напрямом.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження функціонування територіальних громад, їх забезпечення фінансовими ресурсами та визначення впливу війни на їх соціально-економічний розвиток.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та покращення соціально-економічного розвитку регіонів було запущено процес децентралізації. 1 квітня 2014 року Кабінет міністрів схвалив «Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». У даній концепції було окреслено потребу у формуванні спроможних територіальних громад через проблему погіршення якості та доступності публічних послуг внаслідок ресурсної неспроможності переважної більшості органів місцевого самоврядування здійснювати власні і делеговані повноваження, а також нерозвиненість форм прямого народовладдя, неспроможність членів громад до солідарних дій, спрямованих на захист своїх прав та інтересів, у співпраці з органами місцевого самоврядування і місцевими органами виконавчої влади та досягнення спільних цілей розвитку громади. А очікуваними результатами впровадження було визначено утворення об'єднаних територіальних громад, спроможних самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення [1].

Після оприлюднення цього нормативного документу в науковому середовищі почав широко використовуватись термін «спроможна територіальна громада». Для його трактування вважаємо доцільним окремо розглянути дві його складові, а саме «територіальна громада» та «спроможність».

Законодавчим підґрунтям визначення сутності територіальної громади є Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування». Відповідно до цих нормативних документів, територіальна громада – це первинний суб’єкт місцевого самоврядування, основний носій його функцій і повноважень [2], що наділений правами вирішувати питання місцевого значення [3].

Економічний характер територіальної громади визначено наступними ознаками:

- 1) координованість (соціальний та економічний розвиток є взаємопов’язаними сторонами єдиного процесу);
- 2) передбачуваність (можливість прогнозування перебігу економічних явищ з метою керування і впливу на ці процеси);
- 3) керованість (відстеження та оперативне реагування на негативні зміни задля зменшення хаотичності економічних процесів);
- 4) цілеспрямованість (орієнтація ресурсів на досягнення чітко визначеної мети);
- 5) об’єктивність (унеможливлення впливу фактору суб’єктивності під час ухвалення управлінських рішень);
- 6) раціональність (обрання найбільш ефективної моделі діяльності);
- 7) соціальна орієнтованість (пріоритетність забезпечення соціального добробуту кожного члена територіальної громади) [4, с. 39].

Головним завданням органів місцевого самоврядування є посилення спроможності територіальної громади. Під цим процесом варто розуміти підвищення здатності органів місцевого самоврядування діяти в межах закону, забезпечуючи економічний розвиток адміністративно-територіальної одиниці.

Методика формування спроможних територіальних громад визначає, що спроможні територіальні громади – це територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об’єднання (добровільного приєднання до об’єднаної територіальної громади) здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров’я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці [5].

Місцеве самоврядування було першим після Збройних Сил України, хто зустрівся з ворогом під час повномасштабного наступу. І навіть на тимчасово захоплених територіях і в регіонах, де тривають активні бойові дії, місцева влада до останнього продовжувала працювати. Громади, що перебувають у тимчасовій окупації, змогли змобілізувати харчові резерви, налаштувати логістику. Все це підтверджує успішність впровадження реформи децентралізації, що відобразилась на спроможності громад. Однак регіональна політика потребує змін відповідно до сучасних умов господарювання. Підходи до розвитку територій, що були актуальними ще декілька місяців тому, не будуть працювати зараз [6].

Для визначення впливу війни, на прикладі Львівщини розглянемо рейтинг спроможності територіальних громад у 2021–2022 роках (таблиця 1).

Аналізуючи дані таблиці, можна стверджувати про зменшення середнього значення всіх показників у 2022 році. Це, в свою чергу, свідчить про значний вплив війни на фінансову стійкість громад. Видатки на 1-го мешканця ілюструють обсяг коштів, що ОТГ може витратити у розрахунку на кожного жителя громади. У 2022 році їх обсяги значно скоротились у порівнянні з 2021 роком. Проте така динаміка не ілюструє зменшення грошових ресурсів, які витрачають громади. Йдеться скоріше про зміну підходу місцевої влади щодо розпорядження коштами платників податків. Тобто, їх почали спрямовувати на стратегічно важливі статті видатків в умовах військового стану.

Також спостерігається скорочення власних надходжень у 2022 році, що говорить про зменшення обсягів коштів, які надходили до бюджетів громад. Такий показник міг бути спричинений неспроможністю підприємств продовжувати діяльність в умовах

економічних викликів, а також ще не адаптовані на той час податкове навантаження і податкові правила до воєнного стану, для сприяння виживанню бізнесу.

Таблиця 1

**Рейтинг фінансової спроможності територіальних громад Львівщини  
(I квартал 2021–2022 рр.)**

Показники	2021 рік					2022 рік						
	Славська	Львівська	Пустомитівська	Солонківська	Мураванська	Середній показник	Львівська	Славська	Пустомитівська	Кам'янка-Бузька	Солонківська	Середній показник
<b>Загальний рейтинг</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Динаміка доходів з/ф, %	162	120	132	118	146	<b>136</b>	125	125	120	125	121	<b>123</b>
Індекс податкоспром. доходами з/ф	2,8	1,7	1,3	1,5	1,3	<b>1,7</b>	1,7	2,8	1,3	1	1,5	<b>1,7</b>
Рівень дотаційності бюджетів, %	-14	-9	-6	-1,4	8,3	<b>-4,4</b>	-4,6	-10,1	-2,7	-0,2	-1,5	<b>-3,8</b>
Видатки на 1 мешканця, тис. грн	8,9	5,9	5,9	5,1	5,4	<b>6,2</b>	2,8	4,1	2,8	2,1	1,9	<b>2,7</b>
Власні надходження на 1 мешканця, грн	44	205	126	392	47	<b>163</b>	43,8	10,1	35	47,5	88,9	<b>45,1</b>
Видатки розвитку на												
1 мешканця, тис. грн	1,9	1	0,6	1,4	1,5	<b>1,3</b>	0,7	0,5	0,2	0,1	0,2	<b>0,3</b>
Частка видатків на утримання апарату управління до надходжень податків і зборів, %	9,3	8,3	14	16	21	<b>13,7</b>	7,7	9,1	13,7	13,1	13,9	<b>11,5</b>
Частка видатків заробітної плати у загальному обсязі видатків ОТГ, %	54	47	71	59	61	<b>58,4</b>	44,3	52,8	72,8	71,2	72,9	<b>62,8</b>

Джерело: розроблено за даними [7; 8]

Основою формування власних та закріплених доходів місцевих бюджетів є податкові надходження. Найбільшу питому вагу в доходах місцевих бюджетів у 2021 році займали надходження від сплати податку на доходи фізичних осіб (60,5%), плата за землю (12,6%), єдиний податок (14,4%) (рис. 1).

Через військову агресію російської федерації місцеві бюджети в усіх регіонах України недоотримують планові надходження, що подекуди ставить під загрозу можливість виконувати визначені законодавством повноваження. Деякі місцеві ради опинились в ситуації, коли доходи бюджету не дозволяють забезпечити навіть мінімально

необхідні видатки місцевого рівня. Відповідно до цього було прийнято законодавчі зміни, а органи місцевого самоврядування отримали розширений перелік податкових надходжень. У 64 та 67 статтях Бюджетного кодексу України зазначено, що до місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад сплачуються:

– податки: ПДФО (60%), екологічний податок (25%), акцизний податок (5%), єдиний податок (100%), податок на прибуток підприємств комунальної власності, податок на майно (100%);

– збори та платежі: грошові стягнення за шкоду довкіллю (50%), відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва (75%), туристичний збір, державне мито, плата за надання адміністративних послуг та інші;

– інші доходи: базова дотація, освітня субвенція, медична субвенція, надходження в рамках програм міжнародної технічної допомоги та інше.

Окрім цього, у розпорядженні органів місцевого самоврядування щомісячно залишається реверсна дотація, яка не перераховується до державного бюджету в умовах воєнного часу.

Однак тіньова заробітна плата, трудова міграція працездатного населення закордон ще в довоєнні часи впливали на зменшення обсягів ПДФО, а з початком повномасштабного вторгнення ситуація погіршилась через знищення населених пунктів та підприємств. Деякі зміни бюджетного законодавства також сприяли зменшенню обсягів бюджетних надходжень, як от добровільна сплата єдиного податку по всій території України для платників 1 і 2 груп. Даний податок займає вагомий частку в структурі доходів місцевих бюджетів (рис. 1), однак в деяких громадах, що не зазнали руйнівного впливу військових дій виникали ситуації, коли бізнес працюючи на повну потужність, не сплачував податки. Також знизилась і податкова активність громадян. Багато представників бізнесу припинили діяльність і не платять податки.

Та слід зазначити, що обсяги надходжень Єдиного податку знижуються набагато меншими темпами. Причиною цього слугує надання права суб'єктам господарювання із значними доходами переходити на спрощену систему оподаткування. В умовах мобілізації також зросла кількість військовослужбовців та розмір їхніх заробітних плат, що в свою чергу забезпечує надходження податку з доходів фізичних осіб із позитивним приростом [10].

Цілком логічним є значне скорочення дохідної частини бюджетів територіальних громад, що були в окупації та на території яких ведуться бойові дії. Натомість в окре-

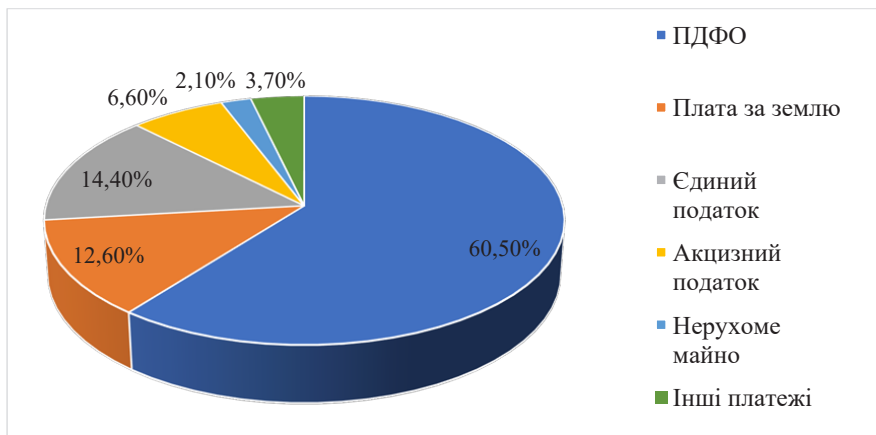


Рис. 1. Структура доходів бюджетів територіальних громад України за 2021 рік  
Джерело: [9]



мих областях спостерігається приріст за рахунок зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб.

Станом на 10.10.2022, з 1469 територіальних громад України, 319 входить до переліку територіальних громад, розташованих у районах проведення воєнних (бойових) дій, або які перебувають у тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні). Це громади з 9 областей: Донецької (66), Запорізької (59), Луганської (37), Миколаївської (26), Сумської (20), Харківської (56), Херсонської (45), Чернігівської (44).

Однак, не зважаючи на економічні виклики, саме війна показала, наскільки стійким є місцеве самоврядування, зокрема і у фінансовій частині. Забезпечення діяльності територіальної оборони, допомога ЗСУ – це ті напрямки, які від початку вторгнення підтримували територіальні громади, забезпечуючи при цьому, безперерйне функціонування всіх сфер життєдіяльності громадян на місцевому рівні (допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка релокованого бізнесу, організація укриттів, продовження надання послуг на належному рівні) [11].

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок про вагомий вплив війни на функціонування територіальних громад. Зокрема це позначилось на дохідній частині місцевих бюджетів, адже переважна більшість змін законодавства стосувалась сплати податкових надходжень, що становлять значну частину доходів громад. Війна з Росією змусила органи місцевого самоврядування оптимізувати видаткову частину, перенаправляючи фінансові ресурси на стратегічно важливі напрямки, що позначилось на спроможності громад.

Та попри це, органи місцевого самоврядування в умовах війни повністю довели свою здатність виконувати основні завдання, що покладені на них. А отже, необхідно оперативно забезпечувати належне та безперервне виконання місцевих бюджетів, що сприятиме ефективному економічному розвитку територіальних громад та країни в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
4. Носулько Б. Я. Роль місцевого самоврядування у становленні територіальної громади та її соціально-економічному розвитку. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2021. № 1. С. 37–40. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/22/32>
5. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>
6. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. *Агрополіт*. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika>
7. Рейтинг ОТГ за окремими показниками за I квартал 2021 року. Офіційний сайт Львівської обласної державної адміністрації. URL: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/ReytYng%20za%201%20kvartal%202021%20na%20sayt.xls](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/ReytYng%20za%201%20kvartal%202021%20na%20sayt.xls)
8. Рейтинг ОТГ за окремими показниками за I квартал 2022 року. Офіційний сайт Львівської обласної державної адміністрації. URL: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/REYTYNG\\_OTG%20za%20201%20kvartal%202022%20.xls](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/REYTYNG_OTG%20za%20201%20kvartal%202022%20.xls)
9. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
10. Експертний аналіз фінансових показників місцевих бюджетів за 4 місяці 2022 року. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15149>
11. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 8 місяців 2022 року. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15570>

### References:

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini 01.04.2014 № 333-p [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine from 01.04.2014 № 333-p]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
2. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini 21.05.1997 № 280/97-BP [Law of Ukraine on local self-government in Ukraine from 21.05.1997 № 280/97-BP]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Zakon Ukrainy Konstytutsiia Ukrainy 28.06.1996 № 254k/96-BP [Law of Ukraine Constitution of Ukraine from 28.06.1996 № 254k/96-BP]. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, no. 30.
4. Nosulko B. Ya. (2021) Rol mistsevoho samovriaduvannia u stanovleni terytorialnoi hromady ta yii sotsialno-ekonomichnomu rozvytku [The role of local self-government in the formation of a territorial community and its socio-economic development]. *Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education*, vol. 1, no. 1, pp. 37–40. Available at: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/22/32>
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spro-mozhnykh terytorialnykh hromad 08.04.2015 № 214 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the Methodology for the formation of capable territorial communities from 08.04.2015 № 214]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>
6. Agropolit: Yak viina zminyt rehionalnu polityku v Ukraini: detsentralizatsiia, hromady, podatky, ekonomika [How the war will change regional politics in Ukraine: decentralization, communities, taxes, economy]. Available at: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika>
7. The official website of the Lviv Regional State Administration: Reitynh OTH za okremymy pokaznykamy za I kvartal 2021 roku [OTG rating by individual indicators for the 1<sup>st</sup> quarter of 2021]. Available at: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/ReytYng%20za%201%20kvartal%202021%20na%20sayt.xls](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/ReytYng%20za%201%20kvartal%202021%20na%20sayt.xls)
8. The official website of the Lviv Regional State Administration: Reitynh OTH za okremymy pokaznykamy za I kvartal 2022 roku [OTG rating by individual indicators for the 1<sup>st</sup> quarter of 2022]. Available at: [https://old.loda.gov.ua/upload/users\\_files/20/upload/REITYNG\\_OTG%20za%20%20I%20kvartal%202022%20.xls](https://old.loda.gov.ua/upload/users_files/20/upload/REITYNG_OTG%20za%20%20I%20kvartal%202022%20.xls)
9. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <http://www.minfin.gov.ua>
10. Decentralization: Ekspertnyi analiz finansovykh pokaznykiv mistsevykh biudzhativ za 4 misiatsi 2022 roku [Expert analysis of financial indicators of local budgets for 4 months of 2022]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15149>
11. Decentralization: Analiz vykonannia mistsevykh biudzhativ za 8 misiatsiv 2022 roku [Analysis of the implementation of local budgets for 8 months of 2022]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15570>

УДК 335.7:368.338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.11>**Карнаушенко А.С.**

кандидат економічних наук,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1813-2792>

**Петренко В.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва,  
Херсонський державний університет, м. Івано-Франківськ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8336-7665>

**Боровік Л.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,  
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7200-0497>

**Karnaushenko Alla**

Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi

**Petrenko Viktoriaa**

Kherson State University, Ivano-Frankivsk

**Borovik Liubov**

Kherson National Technical University, Khmelnytskyi

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ СТРАХУВАННЯ

## CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE EUROPEAN INSURANCE MARKET

*Ринок страхування перебуває на шляху до глобальних змін. Тому виникає потреба в дослідженні сучасних тенденцій та перспектив подальшого розвитку ринку європейського ринку страхування, так як він має колосальний вплив на страхування в Україні. У статті європейський ринок розглядається зі сторони глобалізаційних процесів, які відбуваються в світовій економіці. Також було визначено центральне місце у системі регулювання страхового ринку будь-якої країни та виявлено, що провідне місце в розвитку страхування займають держані органи та органи страхового нагляду, які регулюють, контролюють та гарантують страховий ринок. В дослідженні встановлено, що європейський попит на страхування має тенденції до зростання, хоча кожна країна має індивідуальні особливості розвитку страхового ринку. Так, страхові ринки Болгарії, Польщі та Німеччини зберігають стабільність і мають перспективний напрямок розвитку, що в прогнозі можна розцінювати як винятково позитивний результат незважаючи на вагомі виклики, які виникли перед економікою та суспільством країн – політична та економічна нестабільність, потенційна стійка інфляція в країнах та проблеми з ланцюгом поставок товарів. І така позитивна тенденція розвитку страхового ринку зберігається в більшості Європейських країн, хоча згідно останніх прогнозів Fitch Ratings-Frankfurt/London страховий сектор може змінитися з позитивно-стабільного на повільно-зменшувачийся, в тому випадку якщо збережеться висока інфляція та зросте відсоткова ставка. Переглянувши звіти Fitch Ratings виявлено, що європейський сектор страхування Life найбільше зазнаватиме збитків в Італії, Великобританії та Франції, а ось сектор страхування життя з великою кількістю традиційних страхових полісів, забезпечених немалою кількістю активів з більш коротким терміном дії будуть стримувати підвищення процентних ставок.*

*В результаті проведеного дослідження встановлено, що європейський ринок страхування має тенденції до поступового зростання, але під впливом зовнішніх факторів все може змінитися з позитивного на негативне.*

**Ключові слова:** страхування, ринок страхування, розвиток економіки, диверсифікація ризиків, європейський страховий ринок, глобальна економіка.

*The insurance market is on the way to global changes. Therefore, there is a need to study modern trends and prospects for further market development of the European insurance market, as it has a colossal impact on insurance in Ukraine. The article examines the European market from the point of view of globalization processes taking place in the world economy. The central place in the system of regulation of the insurance market of any country was also determined, and it was found that the leading place in the development of insurance is occupied by state bodies and insurance supervisory bodies, which regulate, control and guarantee the insurance market. The study found that the European demand for insurance has a tendency to grow, although each country has individual characteristics of the development of the insurance market. Thus, the insurance markets of Bulgaria, Poland and Germany maintain stability and have a promising direction of development, which in the forecast can be regarded as an exceptionally positive result despite the significant challenges that have arisen before the economy and society of the countries – political and economic instability, potential stable inflation in the countries and problems with the supply chain of goods. And such a positive trend in the development of the insurance market persists in most European countries, although according to the latest forecasts of Fitch Ratings-Frankfurt/London, the insurance sector may change from positive-stable to slowly-decreasing if high inflation persists and interest rates rise. After reviewing the Fitch Ratings reports, it was found that the European life insurance sector will suffer the most losses in Italy, Great Britain and France, but the life insurance sector with a large number of traditional insurance policies, secured by a considerable number of assets with a shorter duration will restrain the increase in interest rates. As a result of the conducted research, it was established that the European insurance market has tendencies towards gradual growth, but under the influence of external factors, everything can change from positive to negative.*

**Key words:** insurance, insurance market, economic development, risk diversification, European insurance market, global economy.

**Постановка проблеми.** Світовий ринок страхування стоїть перед глобальними викликами: економічна нестабільність, пандемія, посилення регуляторних вимог, природні ризики, зниження окупності інвестицій, загострення конфліктних ситуацій в світі – ось лише деякі чинники, виявлені в результаті дослідження Економік Intelligence Unit під час опитування 322 керівників страхових посередницьких компаній щодо перспектив розвитку галузі до 2030 року [1].

Економічна нестабільність, пандемія та війна в Україні запустила величезну кількість процесів, які стають викликами для європейського страхового ринку. За період пандемії, ризик збільшення коефіцієнта збитковості зафіксовано в таких видах страхування як страхування по втраті роботи, страхування по іпотечним кредитам, цивільно-правова відповідальність (автострахування) та туристичне страхування подорожей. Падіння відсоткових ставок, зростання безробіття, ймовірне зниження попиту на групове страхування, можлива енергетична криза в ЄС та погіршення економічних умов створюють загрозу європейському страховому сектору та є серйозною проблемою для страхових компаній.

Для того, щоб підготуватися до майбутніх глобальних змін представники страхового ринку оновлюються та змінюють архітектуру своєї діяльності. Поглиблення спеціалізації, перехід від традиційних видів страхування до цифрових платформ, створення нових крос-секторальних продуктів саме такі нововведення впроваджують світові та європейські лідери страхового ринку вже зараз. Адже, саме від ефективних дій сьогодні та прийнятих рішень керівниками страхових компаній, наглядових та регулюючих органів буде залежати подальший розвиток страхових компаній у глобальному масштабі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Європейський та світовий ринок страхування є актуальним дослідженням серед вітчизняних та зарубіжних науковців.

Згідно пошукової системи вільного доступу Google Scholar починаючи з 2018 р. зафіксовано більше 16 тис. наукових досліджень вітчизняних вчених, які стосуються дослідження європейського ринку страхування, більше 15 тис. – стосуються світового ринку страхування та більше 17 тис. результатів щодо розвитку глобального ринку страхування. Так, Г. Куліна та Я. Фаріон [2] у своєму дослідженні виявили основні новації у сфері страхування та зазначали, що більшість сьогоденних змін, які відбуваються на страховому ринку пов'язані з розвитком цифрової економіки, ринком робототехніки, ризиками кібератак та підвищеною інформатизацією суспільства. С. Похилько та А. Омелеченко зазначали, що «розвиненість страхового ринку не забезпечує абсолютне зменшення ризикових подій, а гарантує захист та допомагає пом'якшити та зменшити наслідки від них. Задля покращення та рівномірного розвитку страхового ринку в кожній країні необхідно оцінити та проаналізувати теперішній стан світового ринку та дослідити факторну залежність обсягу страхових премій, як критеріального показника стану світового страхового ринку...» [3]. В. Братюк стверджує, що «динамічні зміни, які відбуваються сьогодні в розвитку держави, зумовлюють необхідність дослідження сучасних тенденцій та пошуку напрямів регулювання страхового ринку. Страховий ринок України перебуває на етапі розвитку та потребує інтеграції у світовий простір» [4]. Дуже багато наукових досліджень стосуються досвіду розвитку страхового ринку окремих європейських країн таких як Польща, Болгарія, Латвія, Литва та можливість його адаптація до української сучасності.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в оцінці та аналізі сучасного стану європейського ринку страхування та його подальший розвиток з урахуванням економічної нестабільності, пандемії та війни в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з головних рис розвитку світової економіки на сучасному етапі є швидкі темпи глобалізаційних процесів. Найчастіше термін «глобалізація» використовується разом з поняттям «світова економіка», можливо також виокремити політичний, культурний, комунікаційний аспекти глобалізації. Таким чином, глобалізаційні процеси виходять за економічні рамки і охоплює майже всі сфери діяльності.

Сучасна фінансова система складається з національних фінансових ринків (що включають страхові). Одним із результатів глобалізації є зближення, конвергенція фінансових систем та глобалізація міжнародних ринків. Так, міжнародний страховий ринок може розглядатися як сукупність економічних відносин між його учасниками щодо транскордонних угод купівлі-продажу страхових послуг.

Об'єктивною передумовою, що визначила глобалізацію світового ринку страхових послуг, став розвиток та поглиблення міжнародного поділу праці. У цілому глобалізаційні процеси переважають у всіх галузях, означає інтернаціоналізацію економіки, злиття ринків, концентрацію капіталу, створення загальних умов законодавчої бази бізнесу.

Сьогодні на світовому ринку відбувається посилена інтеграція страхування як наслідок глобалізаційного процесу, тому розробляються загальні умови страхування та перестраховування. Важливу роль в запозиченні механізмів страхування відіграють різні партнери страхових компаній до яких відносять перестраховиків, аварійних комісарів та асистентські служби [5].

Процеси глобалізації світових фінансових ринків тягнуть за собою ризики, які пов'язані з неконтрольованим рухом капіталу, транскордонними торговими операціями, розподілом та перерозподілом фінансових ресурсів між учасниками міжнародних економічних відносин. У зв'язку з цим значно зростає роль національного та міжнародного регулювання світового фінансового ринку в т.ч. і страхового. Основною причиною втручання держави в економічні відносини суб'єктів господарювання слугують «ринкові провали», коли ринок без зовнішнього впливу, тільки за рахунок конкуренції, не може генерувати ефективні соціально-економічні рішення.



Виділити універсальну загальноприйняту модель розвитку страхового ринку у світі майже не можливо, адже кожна національна економіка унікальна та перебуває у постійному пошуку найбільш прийнятної моделі саме для конкретної держави, що поєднує саморегулювання ринку, державний вплив на нього та вільне функціонування ринкових суб'єктів. Для будь-якого ринку, співвідношення аспектів державного регулювання та саморегулювання залежить від стадії розвитку на якій знаходиться ринок і специфічних особливостей поведінки його учасників.

Гармонійне поєднання різних методів формує гарні умови інтенсивного розвитку страхового ринку. Сучасна українська практика формування інфраструктури ринку відображає посереднє втручання з боку держави разом із досить низькою активністю учасників ринку [6].

Розвинена система страхування звільняє державу від додаткових фінансових витрат спричинених несприятливими погодними умовами, необхідність компенсації яких покладається на державу. Тим самим розвинена система страхування дозволяє більш ефективно використовувати державний бюджет. На рівні держави реалізується ще одна важлива роль страхування – функція соціального захисту населення. Реалізується дана функція шляхом створення та функціонування спеціальних страхових фондів, що формуються на рівні держави. Державні страхові фонди формуються з метою національної безпеки та соціальної підтримки за рахунок обов'язкових платежів громадян та юридичних осіб.

Формування страхового ринку впливає низка факторів (рис. 1).

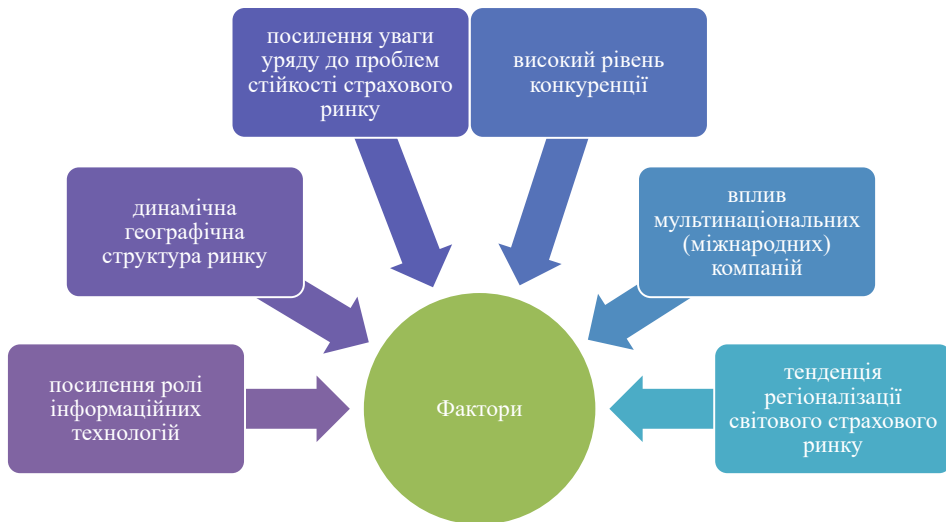


Рис. 1. Фактори, що впливають на формування ринку страхування

Центральне місце у системі регулювання страхового ринку будь-якої країни займають органи страхового нагляду, які мають статус державних органів виконавчої влади, функціонально відокремлені та поєднують функції регулювання та контролю страхового ринку. У різних країнах органи страхового нагляду можуть підпорядковуватися або включатися до структури різних відомств, проте при цьому вони мають достатній ступінь самостійності в прийнятті рішень.

Головним наглядовим органом європейського страхового ринку є організація «Європейське страхування» (Insurance Europe), яка функціонує з 1953 року. У багатьох країнах Європейського Союзу органи страхового нагляду інституційно відокремлені та повністю незалежні, у тому числі у Франції (комісія страхового контролю), Німеччині (федеральне відомство з нагляду за страховою діяльністю), а в Швеції (страхо-



вий інспекторат). У всіх регіонах діють відділи з нагляду за страховими операціями. У Великобританії ці функції покладені на Департамент торгівлі, та промисловості, що входить до його складу, а страховий відділ веде регулюючу діяльність [7].

Розвиток інформаційних технологій усуває або набагато зменшує тимчасові та географічні бар'єри між страховими компаніями та покупцем страхових послуг, що дозволяє відмовитися від особистого контакту, що збільшує попит на послуги страховиків, а споживач отримує більш високу корисність у розрахунку на одиницю витрат.

Європейський попит на страхування має тенденції до зростання, хоча кожна країна має індивідуальні особливості розвитку страхового ринку. Так, Згідно даних Асоціація на Българските Застрахователи [8] за перше півріччя 2022 р. встановлено, що страховий ринок Болгарії зберігає стабільність і перспективний напрямок розвитку, що в прогнозі можна розцінювати як винятково позитивний результат незважаючи на вагомі виклики, які виникли перед економікою та суспільством країни – політична та економічна нестабільність, потенційна стійка інфляція в країні та проблеми з ланцюгом поставок товарів в зв'язку з пандемією в 2021 р. та війною в Україні в 2022 р. Загалом в Болгарії валовий дохід страхового ринку станом на 01.07.2022 р. досяг 930,21 млн. євро, при цьому зростання на річній основі порівняно з аналогічним періодом 2021 р. становить 9,8%, також спостерігається збільшення виплачених виплати на 9,3% порівняно з тим аналогічним періодом 2021 р. і становлять 361,04 млн євро. Що стосується загального ринку страхування, крім страхування життя, то зафіксовано зростання премійного доходу на 10,3% на річній основі, станом на 01.07.2022 р. становив 764,77 млн. євро. Страхові премії виплачені в розмірі 293,1 млн євро, в порівнянні з 2021 р. вони збільшилися на 7,6 %. Автострахування залишається домінуючим видом страхування в Болгарії. За страхуванням «Цивільної відповідальності» автомобілістів премійний дохід становив 306,74 млн. євро, і зростання в порівнянні з 2021 р. становить 1,4%. Страхування «Каско» зберігає тенденції до значного зростання премійного доходу на рівні 15% в вартісному вираженні становила 209,84 млн. євро.

Аналізуючи стан Польського страхового ринку на основі даних статутної організації галузевого самоврядування Polska Izba Ubezpieczeń [9], встановлено, що валова премія банківського страхування становить 0,57 млрд євро станом на 01.07.2022 р., що більше в порівнянні з аналогічним періодом 2021р. на 79,8%. Загалом по банківському страхуванні нарахована премія в розмірі 0,33 млрд євро, що більше на 71,7% в порівнянні з 2021 р. Частка банківського страхування в загальному обсязі страхового ринку становить 14,8%, зменшилося на 4,8% порівняно з аналогічним періодом 2021 р. Загальна сума по укладеним договорам за продуктами захисту становила 0,23 млрд євро, даний показник збільшився на 6,2 % в порівнянні з 2021 р. Валова премія становить 0,24 млрд євро, що відповідає динаміці 93,9%, частка банківського страхування в загальному обсязі страхування становить 4,6%, даний показник зменшився на 0,7% порівняно з 01.07.2021 р. На кінець 2 кварталу 2022 року загальна кількість укладених договорів страхування становить 18,6 млн. шт.

Згідно офіційних даних Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) [10], галузь страхування в Німеччині стабільна, незважаючи на пандемію, і завершилася невеликим зростанням премійних доходів у 2021 р. та становила 220,96 млрд євро це на 1,7% більше, ніж у попередньому році. У 2020 році німецькі страхові компанії уклали більше 454 млн. договорів, тобто майже кожне домогосподарства та компанія в країні захищена страховим договором. Страхові виплати (виплачені виплати) становили 165 млрд євро та мають незначну негативну динаміку в порівнянні з попереднім роком.

І така позитивна тенденція розвитку страхового ринку зберігається в більшості Європейських країн, хоча згідно останніх прогнозів Fitch Ratings-Frankfurt/London страховий сектор може змінитися з позитивно-стабільного на повільно-зменшуючийся, в тому випадку якщо збережеться висока інфляція (рис. 2) та зросте відсоткова ставка [11]. Інфляція – ключовий середньостроковий ризик у загальному страхуванні.

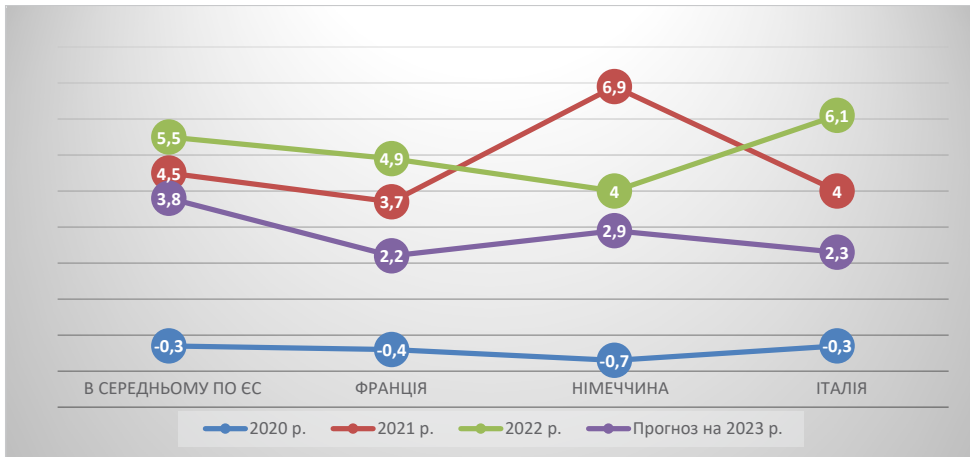


Рис. 2. Інфляції за період 2020–2022 рр., з урахуванням прогнозу на 2023 р.

В звіті Fitch Ratings зазначено що страхування non-Lif найбільше постраждає при вище зазначеному сценарію, особливо з високою часткою довгострокового бізнесу, де вплив інфляції вищий, ніж очікувалося та може призвести до дефіциту резервів. Висока інфляція також може призвести до тиску на маржу для компаній із короткостроковими договорами, тому що зберігається висока конкуренція та обмежені можливості підвищення ціни на страхові продукти.

В прогнозі Fitch Ratings зазначено, що європейський сектор страхування Life найбільше зазнаватиме збитків в Італії, Великобританії та Франції (рис. 3). Італія має високу частку довгострокового страхування цивільної відповідальності власників

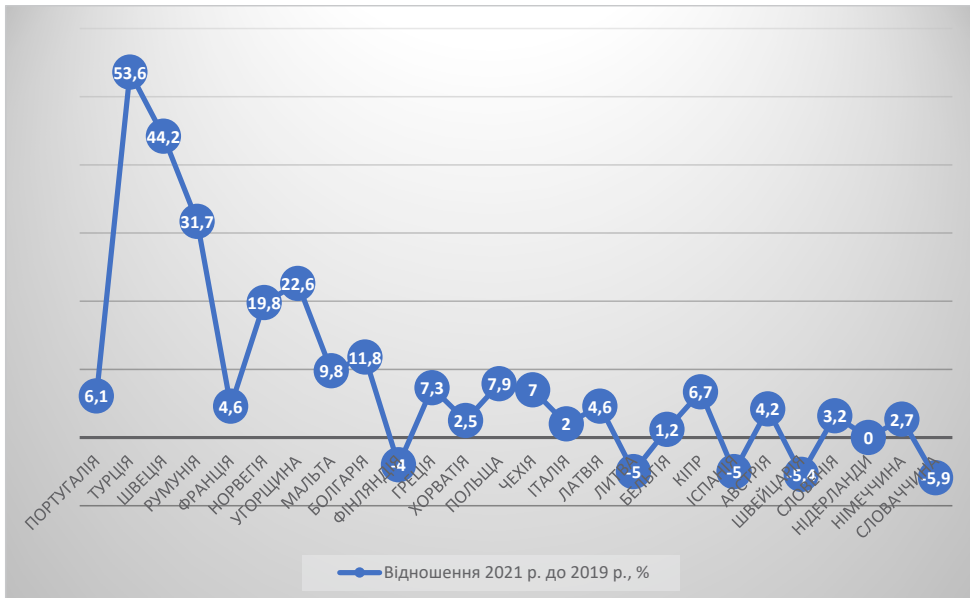


Рис. 3. Динаміка загальних випланих премій по страхових договорах у відношенні 2021 р. до 2019 р., %

транспортних засобів, ринок Великої Британії є особливо конкурентоспроможним, але під впливом глобальних процесів може втратити свою стабільність. Французькі страховики вже стикаються з вимогами уряду надавати знижки клієнтам, які особливо залежні від інфляції.

Сектори страхування життя з великою кількістю традиційних страхових полісів, забезпечених немалою кількістю активів з більш коротким терміном дії будуть стримувати підвищення процентних ставок. Підтвердженням цього є французький та німецький сектори страхування життя, які мають позитивний вплив на капітал та середньостроковий прибуток, в результаті чого відбувається компенсація від підвищення волатильності інвестицій, збільшення показників збитковості страхових доходів та зниження обсягів нових страхових договорів, а волатильність фінансового ринку та зниження вартість активів негативно позначиться на маржі в секторі страхування життя [11].

На сьогодні спостерігається найсильніше підвищення тарифів на страхування за останні 20 р. за комерційними напрямками страхування, страхові премії зростуть на 10%, тобто будуть становити вище ніж в період до пандемії, а до кінця 2022 року світовий ринок страхування перевищить \$7 трлн. Це пов'язано з тим, що в 2020 р. реальні страхові премії впали на 1,3%, що становить приблизно третину падіння ВВП. Як і очікувалося, премії на ринках, що розвиваються, трималися краще (+0,8%), ніж в розвинених (-0,8%).

Пандемія закріпила позитивні зрушення у парадигмі страхування. Одина із них – це значне зростання проінформованості про ризики як потужний драйвер попиту. У 2020 р. глобальні страхові премії зі страхування здоров'я та захисту життя зросли на 1,9% та 1,7% відповідно, незважаючи на соціальне дистанціювання, що впливає на процес продажу.

Компанії, які постраждали в період пандемії стали потенційними клієнтами страхових компаній, які підвищили проінформованість про страхування ланцюжків поставок та про наявність кіберризиків. Фіксується збільшення попиту на страхування операції в мережі Інтернет. В зв'язку з цим страховим компаніям необхідно розробляти більше цифрових страхових продуктів та таким чином посилювати взаємодію зі своїми клієнтами [12].

Swiss Re зафіксували зростання сегменту нонлайф у 2021 р. на 2,8%, та очікує, що європейські обсяги премій нонлайф-сегменту в 2022 р. також матимуть тенденцію до зростання, оскільки значне підвищення цін на комерційні лінії залишаються головними страховими проектами. Для особистого страхування зростання буде більш повільним, оскільки страхування лайф зазнає конкурентного тиску і зафіксується на допандемійного періоду [13].

Swiss Re очікує стабільної рентабельності андеррайтингу, не пов'язаного зі страхуванням життя, оскільки підвищення ставок щодо комерційних страхових продуктів компенсує зростання вимог щодо зобов'язань у США та глобального автопрому. Компаній з перестраховання також очікує на сильне відновлення глобальних премій зі страхування життя що перевищить 4% у 2022 році завдяки впливу COVID-19 на поінформованість споживачів про ризики. Дана інформація про стимулює зростання попиту на страхування від ризиків, тоді як накопичувальне страхування буде розвиватися завдяки стійкого відновлення доходів клієнтів страхування. Очікується, що цього року загальні глобальні страхові премії зі страхування життя перевищать \$3 трлн, переважно вони будуть укладені в розвинених країнах, враховуючи їхню велику частку у світі [14].

У 2020 році ринок скоротився на 4,4% у реальному вираженні через слабкість накопичуваного страхування, що становить 81% загального портфеля послуг зі страхування життя. Swiss Re очікує помірного підвищення рентабельності сектора страхування життя до рівня, що передре пандемії 2021 р. з відновленням у всіх сферах бізнесу.

**Висновки.** Тенденції та перспективи розвитку страхового ринку в найближчій перспективі будуть спрямовані за наступними напрямками: ринки розвинутих країн будуть перебувати під негативним впливом рецесії в їх економіці, що виражатиметься в низьких темпах зростання страхового ринку, основними драйверами якого будуть виступати країни, що розвиваються; диспропорція у зростанні ринків розвинутих країн та країн, що розвиваються, збережеться, що буде виражатися у випереджальному зростанні європейського ринку за рахунок ринків країн, що розвиваються; диспропорція в обсягах страхових ринків розвинутих країн, що розвиваються, у перспективі знижуватимуться. Однак повний паритет між цими ринками виникне лише у віддаленій перспективі; провідниками глобалізації на європейському страховому ринку будуть найбільші корпорації, які за рахунок процесів злиття та поглинання розширюватимуть свою присутність на національних ринках; ряд тенденцій світових демографічних процесів створює передумови у розвиток страхового ринку. Однією з таких передумов стає властива розвиненим ринкам тенденція «старіння» населення, що закономірно призводить до нарощування обсягів страхових операцій на окремих сегментах ринку [11–17].

Отже, в результаті вищевикладеного можна виділити основні тенденції розвитку сучасного європейського страхового ринку: позитивний довгостроковий тренд розвитку європейського страхового ринку; визначальний розвиток сектора страхування життя на європейському страховому ринку; утримання лідируючих позицій Західною Європою у секторі страхування життя; зростання кількості та масштабності збитків від природних катастроф, що потребує державної підтримки при наданні страхового захисту з цього виду ризиків; актуалізація потреби у страховому захисті від наслідків терористичних атак; посилення ролі європейських перестраховальників та залучення до перестраховання капіталу нових спеціальних фінансових інструментів; необхідність перегляду ролі, форм та обсягу участі держави у покритті катастрофічних збитків; значне збільшення гнучкості страхових продуктів завдяки масовому застосуванню мобільних та цифрових технологій.

#### Список використаних джерел:

1. The Economist Intelligence Unit. Digital Adoption in the Insurance Sector from Ambition to Reality? EIU. 2015. P. 3. Insurance Market Outlook 2017/2018.
2. Кулина Г., Фаріон Я. Світовий ринок страхових послуг в умовах зміни парадигми глобального економічного розвитку. *Світ фінансів*. 2017. Вип. 3. С. 48–59.
3. Похилько С. В., Омелченко А. О. Дослідження факторів впливу на стан світового страхового ринку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1. С. 144–154.
4. Братюк В. Сучасний стан страхового ринку в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 37–45.
5. World insurance: the recovery gains pace. Swiss Re sigma No 3/2021. URL: <https://forinsurer.com/files/file00707.pdf> (дата звернення: 25.11.2022).
6. Тенденції розвитку світового страхового ринку. URL: <https://research-journal.org/economical/tendencii-razvitiya-mirovogo-straxovogo-rynka> (дата звернення: 25.11.2022).
7. Світовий ринок страхування на кінець 2022 року перевищить \$7 трлн. Звіт Sigma Swiss Re. URL: <https://forinsurer.com/news/21/08/04/40140> (дата звернення: 25.11.2022).
8. Стабилност на застрахователния пазар през първите шест месеца на 2022 г. URL: [https://www.abz.bg/bg\\_BG/news/stabilnost-na-zastrahovatelniya-pazar-prez-purvite-shest-mesetsa-na-2022-g-2014.html](https://www.abz.bg/bg_BG/news/stabilnost-na-zastrahovatelniya-pazar-prez-purvite-shest-mesetsa-na-2022-g-2014.html) (дата звернення: 25.11.2022).
9. Rynek bancassurance po II kw. 2022 r. URL: <https://piu.org.pl/rynek-bancassurance-po-ii-kw-2022-r/> (дата звернення: 25.11.2022).
10. Der Versicherungsmarkt Deutschland im Blick. URL: <https://www.versicherungsforen.net/schaden-leistung/der-versicherungsmarkt-deutschland-im-blick> (дата звернення: 25.11.2022).
11. European Insurance Sector Outlooks at Risk from Inflation, Rising Rates. URL: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/european-insurance-sector-outlooks-at-risk-from-inflation-rising-rates-05-09-2022> (дата звернення: 25.11.2022).

12. Бойко В. Сучасні тренди агрострахування як інструмент ризик-менеджменту. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. № 2. С. 69–77. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/50> (дата звернення: 13.11.2022).

13. Руснак А. В., Карнаушенко А. С., Петренко В. С. Страхування ризиків сільськогосподарських підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 5–10.

14. Карнаушенко А. С. Ефективність впровадження технології блокчейн в сферу страхування. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.29>

15. Найбільші ринки, що розвиваються, у 2019 р. за щільністю страхування. URL: <https://www.statista.com/statistics/276068/insurance-penetration-in-selected-emerging-countries-worldwide/#:~:text=Insurance%20density%20is%20used%20as,population%20of%20a%20given%20country> (дата звернення: 25.11.2022).

16. Life and non-life insurance penetration in selected countries worldwide in 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/381174/insurance-penetration-in-selected-countries-worldwide/> (дата звернення: 25.11.2022).

17. Татарин Н., Лопушанський Р., Лука П. Модернізація ринку страхування України в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. 25. С. 25–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-48>

### References:

1. The Economist Intelligence Unit. Digital Adoption in the Insurance Sector from Ambition to Reality? (2015) EIU. P. 3. Insurance Market Outlook 2017/2018.

2. Kulyna H., Farion Ya. (2017) Cvitovyy rynek strakhovykh posluh v umovakh zminy paradyhmy hlobal'noho ekonomichnoho rozvytku [The world market of insurance services in the conditions of a change in the paradigm of global economic development]. *Svit finansiv*, vol. 3, pp. 48–59.

3. Pokhyl'ko S. V., Omel'chenko A. O. (2021) Doslidzhennya faktoriv vplyvu na stan svitovoho strakhovoho rynku [Study of influencing factors on the state of the world insurance market]. *Visnyk Sums'koho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*, no. 1, pp. 144–154.

4. Bratyuk V. (2022) Suchasnyy stan strakhovoho rynku v Ukraini [Current state of the insurance market in Ukraine]. *Tavriys'kyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 12, pp. 37–45.

5. World insurance: the recovery gains pace. Swiss Re sigma No 3/2021. Available at: <https://forinsurer.com/files/file00707.pdf> (accessed 25 November 2022).

6. Tendentsiyi rozvytku svitovoho strakhovoho rynku [Development trends of the world insurance market]. Available at: <https://research-journal.org/economical/tendencii-razvitiya-mirovogo-straxovogo-rynka> (accessed 25 November 2022).

7. Svitovyy rynek strakhuvannya na kinets' 2022 roku perevyshchyt' \$7 trln. Zvit Sigma Swiss Re [The global insurance market will exceed \$7 trillion by the end of 2022. Report by Sigma Swiss Re]. Available at: <https://forinsurer.com/news/21/08/04/40140> (accessed 25 November 2022).

8. Stablynost na zastrakhovatelnyya pazar prez pryte shest mesetsa na 2022 h. [Stability of the insurance market during the first six months of 2022]. Available at: [https://www.abz.bg/bg\\_BG/news/stabilnost-na-zastrahovatelnyya-pazar-prez-purvite-shest-mesetsa-na-2022-g-2014.html](https://www.abz.bg/bg_BG/news/stabilnost-na-zastrahovatelnyya-pazar-prez-purvite-shest-mesetsa-na-2022-g-2014.html) (accessed 25 November 2022).

9. Rynek bancassurance po II kw. 2022 r. URL: <https://piu.org.pl/rynek-bancassurance-po-ii-kw-2022-r/> (accessed 25 November 2022).

10. Der Versicherungsmarkt Deutschland im Blick. Available at: <https://www.versicherungsforen.net/schaden-leistung/der-versicherungsmarkt-deutschland-im-blick> (accessed 25 November 2022).

11. European Insurance Sector Outlooks at Risk from Inflation, Rising Rates. Available at: <https://www.fitchratings.com/research/insurance/european-insurance-sector-outlooks-at-risk-from-inflation-rising-rates-05-09-2022> (accessed 25 November 2022).

12. Bojko V. (2020) Suchasni trendy ahrostrakhuvannia yak instrument ryzyk-menedzhmentu [University modern trends of agro-insurance as an instrument of risk-management]. *Tavrijskyy naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 2, pp. 69–77. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/50> (accessed 25 November 2022).

13. Rusnak A., Karnaushenko A. and Petrenko V. (2018) Strakhuvannya ryzykiv silskohospodarskykh pidpryemstv v Ukraini [Insurance of risks of agricultural enterprises in Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 5–10.

14. Karnaushenko A.S. (2022) Efektyvnist' vprovadzhennya tekhnolohiyi blokcheyn v sferu strakhuvannya [The effectiveness of the implementation of blockchain technology in the field of insurance]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.29>

15. Naybilshi rynky, shcho rozvyvayutsya, u 2019 r. za shchilnistyu strakhuvannya [The largest emerging markets in 2019 by insurance density]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/276068/insurance-penetration-in-selected-emerging-countries-worldwide/#:~:text=Insurance%20density%20is%20used%20as,population%20of%20a%20given%20country> (accessed 25 November 2022).

16. Life and non-life insurance penetration in selected countries worldwide in 2020 [The largest emerging markets in 2019 by insurance density]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/381174/insurance-penetration-in-selected-countries-worldwide/> (accessed 25 November 2022).

17. Tataryn N., Lopushans'kyy R., Luka P. (2021) Modernizatsiya rynku strakhuvannya Ukrainy v umovakh pandemiyi COVID-19 [Modernization of the insurance market of Ukraine in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 25, pp. 25–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-48>

---



УДК 330.3:336.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.12>

Пігарєв С.О.

аспірант,

Запорізький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6966-3898>

Pigarev Serhiy

Zaporizhzhia National University

## ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ФІНАНСУВАННЯ ООНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ

### FINANCIAL LEASING AS AN ALTERNATIVE TO FINANCING RENEWAL OF PRIVATE FUNDS

Стаття присвячена дослідженню особливостей фінансового лізингу як перспективного напрямку фінансування оновлення основних фондів. Зважаючи на останнім часом обмежені можливості банківського кредитування фінансовий лізинг слугує достойною альтернативою та має ряд переваг. В статті наведено основні визначення відповідно до чинного законодавства та визначено регулятора ринку лізингових послуг. Проаналізовано основні показники лізингодавців, серед яких кількість лізингових компаній, кількість та об'єми укладених договорів фінансового лізингу окремо за кожен рік останніх п'яти років та наростаючим підсумком. Виявлено основні тенденції та фактори впливу. Відображено лідерів серед банківського сектору в частині надання лізингових послуг. Наведено приклади надання лізингових послуг компаніями, яким непритаманні такі види послуг, як можливість виходу з кризової ситуації, що склалася внаслідок війни. Проаналізовано діючі державні програми, направлені на поширення лізингових послуг для підприємств України. Зроблено висновки про доцільність подальшого розвитку ринку лізингу як джерела залучення додаткового фінансування для підприємств, особливо в післявоєнний час необхідності швидкої відбудови України.

**Ключові слова:** фінансовий лізинг, фінансування, правові відносини, лізингодавець, лізингоотримувач, лізинговий договір, державна програма, фінансовий інструмент.

The article is devoted to the study of the peculiarities of financial leasing as a promising direction of financing the renewal of fixed assets. Given the recently limited possibilities of bank lending, financial leasing serves as a worthy alternative and has a number of advantages. An important stage of a qualitative analysis of the functioning of leasing companies in any country is the identification of factors that have a significant impact on the productivity and efficiency of market participants. The article provides the main definitions in accordance with the current legislation and defines the regulator of the leasing services market. It was found that during the last two years there has been a decrease in the demand for leasing services due to the introduction of quarantine restrictions in Ukraine and around the world. It is also characterized by the presence of significant systemic credit risks, which hinder the efficient functioning of the sector and increase the probability of an increase in problem debt, which can cause significant pressure on the capitalization of this sector. The spread of financial leasing in Ukraine is facilitated by the presence of institutions that have a valid license for the right to provide financial leasing services and the desire of business entities to improve their own production through leasing. The main indicators of lessors were analyzed, including the number of leasing companies, the number and volumes of concluded financial leasing contracts separately for each year of the last five years and cumulatively. The main trends and influencing factors have been identified. Leaders among the banking sector in the provision of leasing services are displayed. Examples of the provision of leasing services by companies that are unfamiliar with such types of services as the possibility of getting out of the crisis situation that arose as a result of the war are given. Current state programs aimed at spreading leasing services for Ukrainian enterprises have been analyzed. Conclusions were made about the feasibility of further development of the leasing market as a

*source of attracting additional financing for enterprises, especially in the post-war period of the need for rapid reconstruction of Ukraine.*

**Key words:** *financial leasing, financing, legal relations, lessor, lessee, leasing contract, state program, financial instrument.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні важливою умовою розвитку підприємства в умовах євроінтеграції у відповідності з вибраною економічною та фінансовою стратегією є його ефективна інвестиційна політика. Економічний розвиток та інвестиційна активність є взаємообумовленими процесами, які і забезпечують стабільність та безперервність роботи підприємства.

Однією з найактуальніших для підприємств в Україні є проблема залучення інвестиційного капіталу. В процесі розвитку з метою реалізації програми інвестування бізнес стикається з пошуком і мобілізацією джерел інвестування. Вибір джерел фінансування залежить від багатьох факторів як зовнішніх так і внутрішніх. Сьогодні серед зовнішніх факторів основним є збройна агресія російської федерації – війна, яка триває і, як наслідок, приносить багато втрат і серед військових, і населення, і бізнесу, і майна. Звісно, нічим не можна відновити людські втрати, але щодо бізнесу і майна – хоч задача і не проста, але підлягає вирішенню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями залучення зовнішніх джерел фінансування займалось багато вчених, серед яких В.Л. Андрущенко, І.Т. Балатанов, З.С. Варналій, В.М. Геєць, А.І. Даниленко, Т.Р. Карлін, Б.С. Кваснюк, А.П. Ковальов, Н.І. Костіна, В.І. Кравченко, Л.А. Лахтіонова, Ю.П. Лебединський, І.І. Лукинов, А.М. Мороз, Г. В. Савицька, В.М. Федосов, В.В. Шокун та інші.

Особливості лізингу досліджували М.І. Бондар, І.О. Бланк, Н.М. Внукова, Б.С. Івасів, В.Н. Кочетков, О.С. Луб'янський, В.І. Міщенко, Р.П. Саблук, Н.Г. Слав'янська, Я.Б. Усенко, О.В. Ольховиков, О. Яновський.

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на те, що питання опрацьовувало багато науковців, сьогоднішні реалії актуалізують необхідність дослідження особливостей лізингу та його можливостей під час війни та швидкої післявоєнної відбудови країни.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансовий лізинг – це перспективний напрямок, що відкриває нові можливості для суб'єктів господарювання, оскільки це можливість фінансування оновлення основних засобів, а також забезпечення додаткових послуг для своїх клієнтів. Останнім часом український ринок фінансового лізингу з кожним роком зростає, але все ще залишається досить невеликим, особливо у порівнянні з європейськими країнами, лідерами серед яких є Великобританія, Китай, Японія, Німеччина та Франція.

Згідно із Законом України «Про фінансовий лізинг» [1], фінансовий лізинг – вид правових відносин, за якими лізингодавець зобов'язується відповідно до договору фінансового лізингу на строк та за плату, визначені таким договором, передати лізингоодержувачу у володіння та користування як об'єкт фінансового лізингу майно, що належить лізингодавцю на праві власності та набуте ним без попередньої домовленості із лізингоодержувачем, або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов, та які передбачають наявність хоча б однієї з ознак фінансового лізингу, встановлених цим Законом.

Відповідно основними учасниками лізингової операції є:

– лізингодавець – організація, котра купує майно (квартиру, транспортний засіб) та здає його юридичним або фізичним особам в оренду. Лізингодавцем може виступати кредитна організація, банк, лізингова компанія або фізична особа. Продавати в лізинг автомобілі можуть як спеціалізовані лізингові компанії, так і автосалони, і банки;

– постачальник (продавець) – організація, котра продає обладнання або будь-який інший об'єкт орендодавцю;

– лізингоотримувач – той, хто склав угоду з лізинговою компанією. Згідно з договором лізингоотримувач використовує власність компанії й разом з тим сплачує обговорену суму;

– страхувик – компанія, котра здійснює страхування [2].

Активну роль на ринку лізингу в Україні відіграє Асоціація «Українське об'єднання лізингодавців», яка є відкритим добровільним договірним об'єднанням професійних учасників ринку оперативного та фінансового лізингу, здійснює координацію їх діяльності, щоб сприяти розвитку фінансового та оперативного лізингу в Україні [3].

Для розвитку даного сектору економіки необхідно реформувати та вдосконалити механізми ринку, особливо необхідне оновлення моделі регулювання. Саме тому з 1 липня 2020 року Національний банк України став регулятором небанківських фінансових установ, що надають послуги лізингу відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» від 12.09.2019 р. № 79-IX [4].

Головна мета Національного банку полягає у розвитку ринку фінансового лізингу на засадах прозорості та дотримання прав і інтересів клієнтів через упровадження ризик-орієнтованого підходу в регулюванні та нагляді.

Важливим етапом якісного аналізу особливостей функціонування лізингових компаній у будь-якій країні є ідентифікація факторів, що мають значний вплив на продуктивність та ефективність роботи учасників ринку.

Поширенню фінансового лізингу в Україні сприяє досить поширена мережа установ, які мають чинну ліцензію на право надання послуг з фінансового лізингу, а також прагнення суб'єктів господарювання оновлювати основні фонди та вдосконалити власне виробництво за рахунок лізингу.

Протягом останніх двох років спостерігалось зменшення попиту на лізингові послуги через запроваджені карантинні обмеження в Україні та усьому світі. Також характерна наявність значних системних кредитних ризиків, які перешкоджають ефективному функціонуванню сектору та підвищують ймовірність збільшення проблемної заборгованості, що може спричинити значний тиск на капіталізацію цієї сфери [5]. Звісно, що війна в Україні негативно скоригувала ситуацію з лізинговими операціями, і це показують результати аналізу ринку за останній 2022 рік (табл. 1).

З кожним роком кількість установ, які мають діючу ліцензію на право надання послуг із фінансового лізингу зменшується, станом на 01.12.2022 р. в Україні залишилось 102 таких установи (на 31.12.2018 р. – 116 установ, тобто скорочення на 12%) (рис. 1).

Досить позитивним роком по кількості укладених договорів був 2019 рік – більше 12 тисяч, але в 2020 році у зв'язку з пандемією COVID-19 кількість договорів не склала навіть і третину показника попереднього року – лише 29,6%. Протягом 2021 р. ситуація дещо покращилася – укладено 4 464 договори фінансового лізингу, що майже на 22% перевищило показник 2020 року. Але загальна вартість договорів фінансового лізингу в 2021 році скоротилася на 0,3% в порівнянні з попереднім роком.

Поточний рік звісно не приніс бажаного покращення ситуації. За 9 місяців 2022 р. укладено 1 225 договорів фінансового лізингу сумою у 2 861,8 млн грн.

Дослідження показників з діючими лізинговими договорами показує загальні тенденції зростання. Найбільш показовим був 2019 рік, але негативні впливи пандемії та війни знайшли відображення і в ситуації з лізингом, що добре видно на рисунку 2.

У 2021 р. послуги фінансового лізингу надавали 19 банків (збільшення на 2 банки у порівнянні з 2020 р.). Частка трьох найбільших банків за вартістю угод скоротилася з 65% до 59%, як наслідок зменшується концентрація і зростає конкурентність. Найбільш активними банками у 2021 р. були АТ «Приватбанк» – 24,6% від вартості нових угод всіх банків, АТ «Укргазбанк» – 18%, ПУМБ – 16%, АТ «Таскомбанк» – 12% та АТ «Кредобанк» – 11% [6].

Таблиця 1  
**Основні показники діяльності фінансових компаній та юридичних осіб-лізингодавців за 2018–2022 рр.**

Показник	IV квартал 2018 р.	IV квартал 2019 р.	IV квартал 2020 р.	IV квартал 2021 р.	III квартал 2022 р.	Абс. відх. 21/20 pp.	Абс. відх. 22/21 pp.	Відн. відх. 21/20pp, %	Відн. відх. 22/21pp, %
Кількість установ, які мають діючу ліцензію на право надання послуг із фінансового лізингу (юридичних осіб-лізингодавців), на кінець звітного періоду, одиниць	116	113	106	104	102	-2	-2	98,1	98,1
Кількість договорів фінансового лізингу, на кінець звітного періоду, одиниць	14 472	16 830	21 757	23 582	20 334	1825	-3248	108,4	86,2
Вартість договорів фінансового лізингу, на кінець звітного періоду, млн грн	24 920,9	27 645,6	42 503,3	46 058,4	44 844,4	3555,1	-1214	108,4	97,4
Кількість договорів фінансового лізингу, укладених за період, одиниць	8 739	12 363	3 664	4 464	1 225	800	-3239	121,8	27,4
Вартість договорів фінансового лізингу, укладених за період, млн грн	21 519,3	24 647,8	9 247,5	9 221,4	2 861,8	-26,1	-6359,6	99,7	31,0

Джерело: [6]

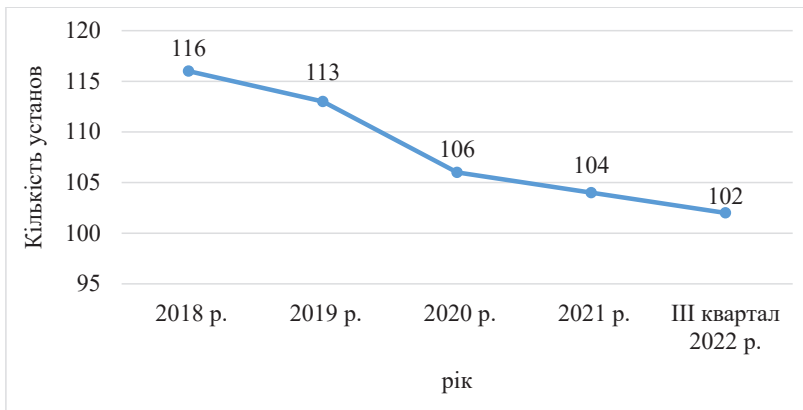


Рис. 1. Динаміка кількості установ, які мають діючу ліцензію на право надання послуг із фінансового лізингу за останні 5 років, од.  
Джерело: авторська розробка

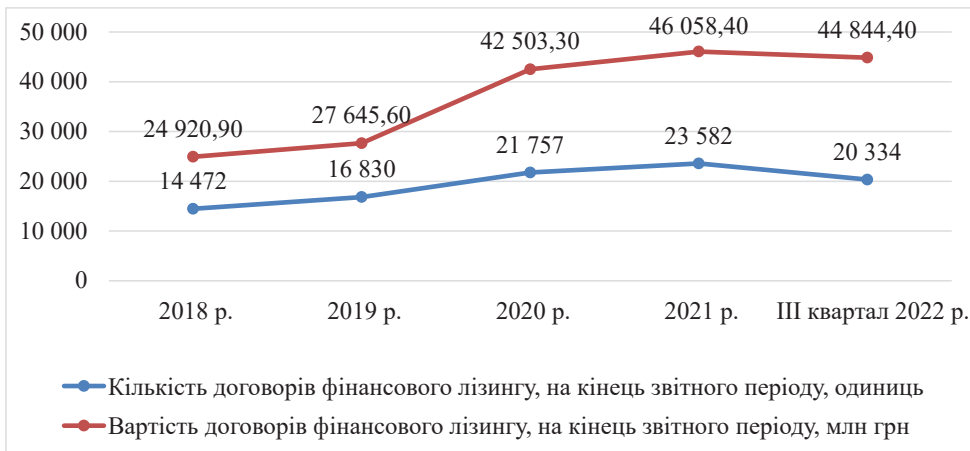


Рис. 2. Загальна динаміка кількості та вартості договорів фінансового лізингу за останні 5 років

Джерело: авторська розробка

Постановою Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28 «Про надання фінансової державної підтримки» затверджено «Порядок надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва за договорами фінансового лізингу», що визначає умови, критерії та механізм надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва за договорами фінансового лізингу [7].

У розвитку лізингу в Україні важливим напрямком стала урядова програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%» у межах Програми з Фондом розвитку підприємництва «Доступні кредити 5-7-9%» у партнерстві з Міністерством економіки та за підтримки Президента України, яка офіційно стартувала 16 грудня 2021 року для підтримки суб'єктів мікро, малого та середнього підприємництва.

В умовах воєнного стану Кабінет міністрів України змінив та адаптував під нові виклики часу Програми «Доступні кредити 5-7-9%» і «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», розширивши коло суб'єктів господарювання та галузей критичної інфра-

структури. Даною програмою зараз можуть скористатися сільськогосподарські виробники, перевізники пасажирів та вантажів, а також великий бізнес.

«31» серпня 2022 року додатком 10 до Протоколу засідання Ради Фонду розвитку підприємництва від затверджено нову редакцію Програми «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%». Серед основних компаній, які являються виконавцями по зазначеній програмі, є ТОВ «ОТП ЛІЗИНГ», ТОВ «УЛФ-ФІНАНС», ТОВ «БЕСТ ЛІЗИНГ», АТ «ПУМБ», АТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «УКРЕКСІМБАНК» [8].

Враховуючи складну ситуацію, в якій опинився бізнес сьогодні, лізингові компанії намагаються знайти нові шляхи подолання кризи та можливості надання лізингових послуг. Наприклад, що наразі ведеться робота над аналогом ленд-лізу, тобто спеціальною програмою відновлення бізнесу для підприємств, які постраждали від війни, ініціатором якої є компанія «ЕСКА Капітал». За інформацією компанії, підприємці зможуть отримати техніку й фінансування на пільгових умовах, яких в Україні досі не було. Програмою передбачаються «дешеві» та «довгі» гроші, а ризик втрати техніки лежатиме на фінансовому партнері, щоб підприємець не був зобов'язаний розраховуватися з кредитором, якщо втрата техніки/обладнання станеться через воєнні дії. Партнерами для даної програми розглядаються європейські та американські банки, інші фінансові організації, виробники й постачальники техніки, лізингові та інші галузеві асоціації, тощо. Поставка техніки відбуватиметься не на безоплатній основі, а на умовах придбання техніки на виплату зі строком до 120 місяців [9].

Також варто відзначити, що скрутне становище і неможливість здійснювати свою пряму діяльність в Україні змусило деякі підприємства шукати нетипові шляхи і можливості для виживання. Так, прикладом запровадження додаткових лізингових послуг можна назвати українську авіакомпанію «Міжнародні авіалінії України» (МАУ), яка через закриття повітряного простору України з 21 березня 2022 р. пропонує свої літаки для чартерних та гуманітарних рейсів за межі України та в лізинг з повним обслуговуванням обладнання, його ремонтом і страхуванням. Авіакомпанія пропонує користуватися своїми літаками, укладаючи угоди «мокрого лізингу», тобто лізинг з повним набором послуг: обслуговуванням обладнання, його ремонт, страхуванням лізингодавцем, який є найдорожчим видом лізингу. Це допоможе зменшити мінімізувати збитки від простою через війну. Даною послугою вже скористалася латвійська авіакомпанія AirBaltic, уклавши короткостроковий мокрий лізинг. Авіакомпанія SkyUp Airlines запропонувала 15 своїх літаків Boeing-737 у «мокрый лізинг» [10].

**Висновки.** Основною перешкодою збільшення об'ємів лізингових операцій сьогодні являється військова агресія, яке несе лише втрати і руйнування. Загалом фінансовий лізинг на даному етапі може стати одним з найперспективніших фінансових інструментів, який здатен допомогти перезапустити бізнес, відновити базу основних фондів, активізувати інвестиційні процеси в Україні, а також сприяти розвитку конкуренції у сфері фінансових послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Про фінансовий лізинг : Закон України 04.02.2021 № 1201-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>
2. Що таке лізинг: види, переваги та ризики. URL: <https://oplata.com/uk/blog/chto-takoe-lizing-vidy-preimushchestva-i-riski>
3. Майбутнє регулювання небанківського лізингу. 2020. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_lizing\\_2020.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_lizing_2020.pdf?v=4)
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.09.2019 № 79-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text>
5. Колесник М.С. Проблеми розвитку ринку лізингових послуг в умовах пандемії COVID-19. Київ, 2022. 97 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55247/1/%D0%A4%>



D0%9C%D0%92\_2022\_292\_%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%9C%D0%A1.pdf

6. Офіційний сайт Національного банку України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

7. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#n441>

8. Програма «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%». Офіційний сайт Фонд розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/uk/programa-dostupnyi-finansovy-lizyng-5-7-9>

9. Офіційний сайт ТОВ «ЕСКА Капітал». URL: <https://eskacapital.com/ua/medias>

10. Офіційний сайт Lowcost.UA. URL: <https://lowcost.ua/uia-plane-lease/>

### References:

1. Pro finansovyj lizyng: Zakon Ukrainy vid 04.02.2021 № 1201-IX [On financial leasing: Law of Ukraine 04.02.2021 No. 1201-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>

2. Scho take lizyng: vydy, perevagy ta ryzyky [What is leasing: types, advantages and risks]. Available at: <https://oplata.com/uk/blog/chto-takoe-lizing-vidy-preimushchestva-i-riski>

3. Majbutnie reguliuvannia nebankivs'kogo lizyngu (2020) [Future regulation of non-bank leasing]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_lizing\\_2020.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_lizing_2020.pdf?v=4)

4. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy schodo udoskonalennia funksij iz derzhavnogo reguliuvannia ryнкiv finansovykh poslug: Zakon Ukrainy vid 12.09.2019 № 79-IX [On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding the improvement of functions of state regulation of financial services markets: Law of Ukraine dated 09.12.2019 No. 79-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text>

5. Kolesnyk M.S. (2022) Problemy rozvytku rynku lizyngovykh poslug v umovakh pandemii COVID-19 [Problems of the development of the leasing services market in the conditions of the COVID-19 pandemic]. Kyiv, 97 p. Available at: [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55247/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92\\_2022\\_292\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%9C%D0%A1.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55247/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92_2022_292_%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%9C%D0%A1.pdf)

6. Ofitsijnyj sajт Natsionalnogo banku Ukrainy. Nagliadova statystyka [Official website of the National Bank of Ukraine. Supervisory statistics]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

7. Pro nadannia finansovoi derzhavnoi pidtrymky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.01.2020 № 28 [On the provision of financial state support: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 24, 2020 No. 28]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#n441>

8. Programa "Dostupnyj finansovyj lizyng 5-7-9%". Ofitsijnyj sajт Fond rozvytku pidpriemnytstva [Program "Affordable financial leasing 5-7-9%". The official website of the Entrepreneurship Development Fund]. Available at: <https://bdf.gov.ua/uk/programa-dostupnyi-finansovy-lizyng-5-7-9>

9. Ofitsijnyj sajт TOV "ESKA Capital" [Official website of "ESKA Capital" LLC]. Available at: <https://eskacapital.com/ua/medias>

10. Ofitsijnyj sajт Lowcost.UA [The official website of Lowcost.UA]. Available at: <https://lowcost.ua/uia-plane-lease/>

UDC 336.01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13>**Povod Tetiana**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finance,  
Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8191-5488>

**Повод Т.М.**

Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький

## BEHAVIORAL FINANCE: ESSENCE AND APPROACHES TO DEFINITION

### ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

*The article analyzes approaches to defining the essence of behavioral finance. The historical nature of the concept of "behavioral finance" and the main trends in its definition have been studied. The main areas of scientific knowledge of behavioral finance are highlighted, respectively, according to the psychological and economic approach. Evolutionary changes in the views of the scientific community regarding the concept of rationality of economic agents are considered. The interpretation of the concept of "behavioral finance" by domestic and foreign scientists was analyzed, the connection of behavioral finance with financial theory, practice and psychology as the basis for all definitions of their complex conceptualization was investigated. It was established that the main influence on the further development of behavioral finance is the failure of the neoclassical theory to explain a number of anomalies that are the result of irrational decisions. It has been proven that in connection with the growth of the trend of practical application of behavioral finance, the relevance of the study of the theoretical aspect of this direction of financial science is also increasing.*

**Key words:** finance, behavioral economics, behavioral finance, cognitive processes, heuristics, behavioral factors, globalization.

У статті проаналізовано підходи до визначення сутності поведінкових фінансів. Появу в економічній теорії такого напрямку, як «поведінкові фінанси», по праву можна вважати значною і цікавою подією розвитку економічної науки за останні кілька десятиліть, основним завданням якого є пояснення особливостей прийняття фінансових рішень на основі поєднання теоретичних основ психології, з економічною та фінансовою теоріями. Досліджено історичну природу поняття «поведінкові фінанси» та основні тенденції до їх визначення. Виділено основні області наукового пізнання поведінкових фінансів відповідно до психологічного та економічного підходу. Розглянуто еволюційні зміни поглядів наукової спільноти щодо концепції раціональності економічних агентів. Проаналізовано тлумачення поняття «поведінкові фінанси» вітчизняними та зарубіжними вченими, досліджено зв'язок поведінкових фінансів з фінансовою теорією, практикою і психологією як з основою для всіх визначень їх комплексної концептуалізації. Розмежовано поняття «поведінкова економіка» та «поведінкові фінанси», а також показано їх взаємозв'язок. Розкрито основні теоретичні складові сутності поведінкових фінансів та підходи до їх визначення. Виокремлено та систематизовано основні фактори впливу на виникнення поведінкових фінансів. Розкрито сутність основних базових категорій, які використовуються для визначення і пояснення особливостей ірраціональної поведінки економічних агентів під час прийняття фінансових рішень. Систематизуючи підходи вчених, взято за основу комплексне визначення поведінкових фінансів як фінансової теорії, яка досліджує процес прийняття рішень інвесторами на основі психологічних чинників та вплив цих рішень на стан фондового ринку. Встановлено, що головним впливом на подальший розвиток поведінкових фінансів, є неспроможність неокласичної теорії пояснити ряд аномалій, які є результатом нерациональних рішень. Доведено, що у зв'язку зі зростанням тенденції практичного застосування поведінкових фінансів зростає і актуальність дослідження теоретичного аспекту цього напрямку фінансової науки.

**Ключові слова:** фінанси, поведінкова економіка, поведінкові фінанси, когнітивні процеси, евристика, поведінкові фактори, глобалізація.

**Target setting.** The emergence of the direction of "behavioral finance" in economic theory can rightfully be considered one of the most significant and interesting events in the development of economic science in recent decades. Research in the field of behavioral finance is gaining more and more popularity and relevance, makes it possible to take into account the psychological features and irrational nature of economic agents in the decision-making process for further economic and financial development.

Traditional financial science examines the financial market using models that are based on the principles of investor rationality. However, any market is characterized by constant fluctuations (from rapid jumps to declines), which proves the inconsistency of classic models with modern realities. In this regard, a new theory of behavioral finance was developed, which takes into account the peculiarities of human behavior and its influence on the state and development of the financial market. Understanding behavioral finance, which is the basis of investors' decisions, will allow to more effectively assess the real situation in the financial market, predict future changes and fluctuations, and prevent the destructive impact of excessive and insufficient reactions to market indicators.

**Analysis of recent research and publications.** Behavioral economics, as a separate branch of economics, emerged during the last three decades. Scientists such as A. Smith, D. Bentham, A. Marshall, K. Menger, W. Jevons, L. Walras, and others were engaged in the study of the essence of behavioral theory. The following researchers specialize in modern behavioral economics: D. Kahneman, A. Tverski, D. Katon, R. Schiller, D. Ariely, M. Alle and others. The application of behavioral economics in such areas as microeconomics, the financial market, and the investment market is mainly considered. The following scientists studied the essence of behavioral finance: B. Barber (Brad M. Barber), N. Barberis, T. Odean (Terance Odean), R. Thaler (Richard H. Thaler) and others. The emergence and development of economic psychology thanks to the works of G. Tard, J. Katoni, and L. Garai received recognition of the model of expected utility and the model of discounted utility. The essence of cognitive psychology was studied by A. Tverski and D. Kahneman.

**Formulation of the goals of the article.** The purpose of the task is to define the essence, the main specific features, and accordingly, the definition of behavioral finance in modern market conditions.

**Presentation of the main material of the study.** Man has always been and remains the central figure of economic science, regardless of the type of economic relations studied [1; 2; 3]. The goal of all research is to find options for improving people's lives, increasing their comfort and level of satisfaction [1; 2; 5]. However, despite this, all economic studies overlook human qualities, considering a person as a rational subject of economic relations [1; 2; 5]. In order to take into account human behavior, economists over the centuries have created a certain formalized description, characterization of the main qualities and actions of economic agents in the process of interaction with other economic subjects [1]. During the last two centuries, scientists have tried to generalize and formalize the main regularities in the behavior of individuals. These attempts were reflected in the concepts of using the model of the so-called "economic man" [1; 2; 4].

The term "economic person" is applied to any subject who, in the course of his activity, interacts in various forms in market conditions with other subjects [1; 2; 3]. The creation of such a concept was due to the need to study the problem of choice and motivation in the process of financial and economic activity of subjects. At the same time, the purpose of the research was not the choice process itself, but the result of the choice, that is, the model of the "economic man" was not developed as a result of a special study of a person and his behavior on the market in various situations, but was introduced as an a priori assumption for the needs of building an economic theory [1; 2; 5].

The starting point in the creation of the model of "economic man" was the works of representatives of the English classical school, in particular Adam Smith. Scientists expressed an idea about the productivity of selfishness, provided that it is implemented within the

framework of market relations [1; 2; 3]. The main theoretical provisions about the "economic man", developed by the scientist, were adopted by representatives of the classical school of economic science and do not lose their relevance to this day [1; 2; 4].

Examining the economic nature of man, A. Smith primarily singled out interests, motivating motives for economic and commercial activity, noting at the same time that the personal interest of an individual plays the main role in motivating his economic activity, and the material carrier of personal interest is monetary income (material profit) [4].

Over a period of more than two centuries, quite a large number of hypotheses clarifying the structure of the model created by A. Smith have been developed and proposed in economic theory. In particular, the ethical utilitarianism of D. Bentham, who believed that morality can be turned into an exact science, or into "moral arithmetic", was an important source of the emerging models of "economic man". D. Bentham based the human model on the desire for pleasure and the avoidance of suffering, assuming that an individual can quantitatively measure the size of any pleasure or suffering by representing them with a number. Then the person has only to choose the behavior that maximizes the arithmetic difference "pleasure minus suffering". Utilitarianism is an attempt to apply rational and evidential thinking to the area of morality. [1; 2; 3; 10; 13].

According to the theory of A. Marshall, the main motivating motive that most strongly and persistently affects people's behavior is "a certain amount of money, it is this defined and precise monetary measure of the most stable incentives in economic life that allowed economic science to overtake all other sciences that investigate a person" [1; 2; 4]. The main goal of the economic activity of the "economic man" in market conditions is profit maximization, namely permanent enrichment [1; 2; 4; 10; 13].

Thus, we can conclude that the common feature of the basic model of "economic man" in the above concepts is the absolutization of personal interest and the strengthening of rationalism in economic behavior. It was the rationality and logic of the "economic man" that allowed scientists to formalize his financial behavior using various mathematical models [1; 2; 4].

Further development of the "economic man" model was carried out by representatives of the "marginalist revolution": K. Menger, U. Jevons and L. Walras. In the theory of marginalists, a person appears as a utility maximizer. Behavior is no longer based on selfishness, but increasingly on economic rationality. The individual not only calculates, but also optimizes his benefit and his actions. At this stage, moral qualities cease to be of interest to researchers [1; 2; 3]. After the marginalist revolution, the formation of neoclassical economic theory began. At the present stage, neoclassicism is considered as the "main stream" (mainstream) of modern economic science. According to the provisions of neoclassicism, the model of "economic man" has the following main characteristics [1; 2; 3; 4; 5]:

- the existence of a set of advantages and limitations, in connection with which the action of an individual always takes place in a situation of limited resources and has the character of a choice;

- the ability to evaluate: the subject is always able to compare alternative goods, they are interchangeable for him (the principle "everything has its price" applies).

Over the past thirty years, economists have begun to actively research the psychological qualities of people and formed a new direction in economics – behavioral economics. Despite a number of conducted studies, this concept has not yet been fully disclosed and a clear definition of behavioral economics has not been formulated [5].

According to the American psychologist D. Cato, economics without psychology cannot successfully study the most important economic processes, just as psychology without economics cannot study the most important aspects of human behavior.

However, proponents of behavioral economics examine the subject of economic theory with its natural human qualities. Herbert Simon Memorial was one of the first critics of the idea that people have an unlimited ability to process information. He proposed the term "bounded rationality". The limited capabilities of the human brain and the limitation

of time make it impossible to solve complex problems optimally. However, the standard model ignores these limits. The main object of study of behavioral economics is boundaries rationality of economic agents. behavioral models, studied in this area, most often combine achievements psychology with neoclassical economic theory, covering a number of concepts, methods and areas of research [1; 2; 5].

In turn, the essence of behavioral finance is revealed directly through financial relations that arise between organizations, legal entities and individuals, as well as directly between citizens regarding the attraction, redistribution and investment of financial resources in accordance with the needs of interested parties. However, it must be recognized that the investment component in the formation of financial interests, assets and liabilities of the participants of such agreements is dominant, since social and psychological factors of human activity contribute to a more accurate study of the main motives of the population's behavior.

At the same time, the state is increasingly clearly positioning itself as an active or passive subject of behavioral finance, as evidenced by the course and features of the latest financial crisis in various countries [1; 2; 7; 11].

Analyzing the interpretation of the concept of "behavioral finance" by scientists, it is worth noting that this concept is characterized from different angles. The connection of behavioral finance with financial theory, practice and psychology is the basis for all definitions of their complex conceptualization (Table 1).

Table 1  
**Systematization of approaches to interpretation the concept of "behavioral finance"**

As an alternative to the study of the financial behavior of investors	Behavioral finance contributes to the development of financial theory by including aspects of human behavior in the financial model	B. Barber, T. Odean [8]
	Behavioral finance is a science that examines the influence of psychological phenomena on financial behavior	H. Shefrin [8]
	Behavioral finance studies the process of making financial decisions, both individual and collective	M. Pompian [8; 16]
As an alternative to the theory about the influence of investor behavior on the state of the market	Behavioral finance is a psychological decision-making process for determining and predicting the state of financial markets	R. Olsen [8; 17]
	Behavioral finance is a part of financial theory that examines the systematic impact of decision-making processes on the financial market in order to explain irrational investor behavior that is not captured by traditional rational, existing models	R. Kishore [8; 18]
	Behavioral finance is a science that investigates the influence of psychological factors on the development of financial markets	R. Felicia [8; 19]
As a doctrine about the influence of behavioral factors on the decisions of investors and the reflection of these decisions on the functioning of the market	Behavioral finance as a discipline examines the influence of psychology on the behavior of financial professionals and the subsequent effect on the markets	Martin Sewell [8]
	Behavioral finance integrates individual behavior and market phenomena using theories of finance and psychology	Hubert Fromlet [8; 20]
	Behavioral finance is a field of finance that studies the influence of social cognitive and emotional factors on decision-making by specific individuals and institutions, the consequences of this influence on market changes (prices, allocation of resources, profit)	E.B. Dorin [8; 21]



As an alternative to the theory of rational expectations:

- the basis of behavioral finance is the limitation of arbitrage and the use of the principles of psychology, i.e., behavioral finance analyzes events that occurred with the limited effect of the principles of individual rationalization (R. Thaler and N. Barberis [8; 10; 11; 13; 14]);

- it is a paradigm that studies financial markets using broader models than those based on utility theory and arbitrage assumptions, i.e., limiting arbitrage and using the principles of psychology is the basis of behavioral finance (J.R. Ritter [8; 9; 13]);

- Behavioral finance offers an alternative approach to the basic assumptions of finance, including: investor behavior is "normal" rather than rational; the market is inefficient; investors form portfolios according to the rules of behavioral portfolio theory, in which risk is not weighted by beta, and future returns are determined not only by risk (M. Statman [8; 9; 10; 12]);

- Behavioral finance is a scientific direction that synthesizes classical theories and new concepts of analysis, modeling and forecasting of capital market dynamics, which take into account unpredictable manifestations of irrationality (E. Kovalenko [8; 9; 15]).

As mentioned above, the basis of behavioral finance is the limitation of arbitrage and the use of the principles of psychology, that is, behavioral finance analyzes events that took place with the limited effect of the principles of individual rationalization [8; 9; 11].

Summarizing all of the above and systematizing the approaches of scientists, we take as a basis a comprehensive definition of behavioral finance as a financial theory that examines the process of decision-making by investors based on psychological factors and the impact of these decisions on the state of the stock market.

Based on the analysis of domestic and foreign works, two groups of behavioral factors are distinguished that affect the state of the financial market depending on the psychology of their influence on investor behavior.

A person's experience of the situational or operational significance of objects (phenomena) of the past, present and future is the first group of behavioral factors to which emotional processes belong [6; 10; 11; 12; 13; 14]. Emotional processes arise under the influence of impulse or intuition, which contributes to decision-making based on feelings, rather than rational calculation, therefore it is very difficult to level their influence [1; 2; 8]. Participants of the stock market, wanting to control their emotions, are not always able to do so. In this case, it is worth detecting them and adapting to their action.

Having analyzed scientific research on the emotional factors of the stock market, M. A. Lypych suggests including self-confidence, stability of beliefs and self-control in this group [8].

V. De Bondt (De Bondt) discovered that people tend to make market forecasts based on a simple extrapolation of the trend. At the same time, the narrow confidence interval that they give to their own predictions indicates their self-confidence. The confidence interval in the conducted studies was also non-central, that is, the optimal forecast did not reflect the average value between the optimistic and pessimistic forecast [22].

Such scientists as K. Danyil, D. Hirshleifer, and A. Subrahmanyam examined pricing in the securities market under the influence of self-confidence, and it was found that this emotion in investors causes excessive market reactions [8; 9; 13].

B. Barber and T. Odean testified that self-confidence leads to excessive trading volume in the stock market. In particular, the return of traders who made the largest number of transactions in the market was lower than the average market return. It was found that men are more self-confident than women, trade 45% more and therefore have lower returns compared to women [1; 2; 9; 11; 13].

Self-confidence is necessarily enhanced by the action of the following effects:

- optimism, consists in the fact that most people express unrealistically positive views about their capabilities. It has been experimentally studied that more than 90% of respondents predict the completion of tasks earlier than they complete their execution when planning;



– self-attribution, consists in the fact that participants of the stock market regard their successes as the result of their own skills, and failures as a coincidence, that is, how the investor's confidence changes, depending on the profitability of their own investments;

– prediction consists in the fact that after the occurrence of an event, it seems to a person that he knew about the occurrence of this event, and therefore is able to predict the future event. Scientists have found a strong influence of this effect on portfolio decisions of investors, in particular regarding the placement of assets [8].

The second group of behavioral factors is cognitive psychology, which studies the principles of organizing cognitive processes and differences in how a person perceives, interprets, and uses his experience [6; 8]. Decision-making is based on the theory of perspectives and heuristic simplifications. If new information contradicts a person's beliefs, the individual will try to avoid the unpleasant feelings by ignoring the information and seeking support for his own beliefs.

According to the theory of prospects, in the stock market, investors tend to evaluate the results of risky transactions, but not by the final result, but by the number of wins and losses, necessarily comparing them to a certain limit. Accordingly, there is a reassessment of desired results and fears of losses.

D. Kahneman and A. Tversky developed the theory of perspectives, creating a cumulative theory of perspectives. The function of the cumulative theory reflects the value of subjective probabilities when making not individual, but multiple decisions [23].

In contrast to the theory of expected utility, the theory of prospects proves that an individual's risk appetite changes depending on whether he feels he is in the field of gains or in the field of losses. This effect is called diversified risk appetite.

Heuristic simplifications consist in solving a problem based on a rough calculation, without using the necessary mechanisms to obtain reliable results. Investors resort to heuristic simplifications when making quick decisions and in connection with the need to operate with a large amount of data. Forming conclusions based on heuristics leads to systematic errors.

We cannot but agree with the opinion of M. A. Lipych, that the comprehensive approach to the systematization of the concept of "behavioral finance" as a financial theory, which examines the process of decision-making by investors based on psychological factors and the impact of these decisions on the state of the stock market, is the most complete and covers all the essential features of this concept [8; 9; 11; 13].

**Conclusions.** The hierarchical unity of subsystems and markets in the economic macrostructure allows behavioral finance to be interpreted as a specific part of the expolar (that is, informal, to a large extent, unofficial) economy [1; 2; 7; 9; 11; 14]. Therefore, it can be argued that behavioral finance is based on self-management (for individuals) and is combined with the latter on compliance with the restrictive norms of regulatory acts (for legal entities).

Traditional financial science examines the financial market using models based on the principle of investor rationality. However, the presence of booms and busts in the market proves the inconsistency of classical models with modern realities [1; 2; 8; 9; 11].

With the help of behavioral finance, it is possible to influence the development of modern financial technologies, the development of which comprehensively contributes to the development of the digital economy. The behavior of subjects, the influence of psychological factors on it, the use of financial logistics, allows to have the maximum influence on the development of the financial market.

In our opinion, when implementing any financial technologies, it is necessary to take into account the behavior of market subjects. Behavior that can be both rational and irrational and that is an important factor in the implementation of certain technologies.

**References:**

1. Tanklevs'ka N.S., Povod T.M. (2021) Povedinkova ekonomika: etymolohiya, sutnist', teoriya [Behavioral economics: etymology, essence, theory]. *Naukovyy visnyk l'otnoyi akademiyi. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo*, no. 3;4, pp. 38–46. Available at: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/6213>
2. Povod T.M., Advokatova N.O. (2020) Povedinkova ekonomika: sutnist' ta kontseptualizatsiya ponyattya [Behavioral economics: essence and conceptualization of the concept]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 2, pp. 213–220. Available at: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/3971>
3. Kryvyy V. I. (2016) Peredumovy vynyknennya povedinkovoyi ekonomiky. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu [Prerequisites for the emergence of behavioral economics]. Ekonomichni nauky*, no. 18, pp. 12–16.
4. Kyzyma T.O. (2013) Povedinkovi finansy u kontseptsiyakh klasychnoyi ta instytutsional'noyi teorii [Behavioral finance in the concepts of classical and institutional theories]. *Svit finansiv*, no. 3, pp. 7–18.
5. Chernobay L.I., Shyron Yu.O. (2016) Povedinkova ekonomika: sutnist' ta pidkhody do vyznachennya [Behavioral economics: essence and approaches to definition]. *Psykhologichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnya: naukovyy zhurnal*. L'viv, no. VIII, pp. 71–78.
6. Stolyarenko O.B. (2012) Psykholohiya osobystosti [Psychology of personality]: navch. posib. Kyiv: TSUL, 280 p.
7. Shamans'ka N.V., Shamans'ka O.I. (2015) Teoriya povedinkovykh finansiv: henezys ta evolyutsiya [Theory of behavioral finance: genesis and evolution]. *Svit finansiv*, no. 1, pp. 173–184.
8. Lipych M.A. (2014) Povedinkovi finansy: kontseptualizatsiya ponyattya [Behavioral finance: conceptualization of the concept]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, no. 19, pp. 54–58.
9. Povod T.M. (2021) Finansova hramotnist' naselennya yak priorytetna umova uspishnoho rozvytku derzhavy [Financial literacy of the population as a priority condition for the successful development of the state]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 9, pp. 84–90. Available at: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/7646>
10. Tanklevska N., Mirosnichenko V. (2019) Theoretical basis of managing of enterprises' financial potential on the basis of anti-crisis management. *Elektronne naukove fakhove vydannya Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, no. 2, vol. 5, pp. 51–61. Available at: <https://are-journal.com/index.php/are/article/view/236/197>
11. Tanklevska N., Povod T., Ostapenko A., Borovik L. (2021) Crowdfunding Development Trends: Foreign Experience and Ukrainian Realities in the Digital Economy. Conference Paper. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 194 LNNS, pp. 897–908. Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-69221-6\\_69](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-69221-6_69)
12. Synenko O.O., Tanklevs'ka N.S. (2021) Teoretychni aspekty mikrofinansuvannya: formy, modeli ta vplyv na rozvytok pidpryyemnytstva [Theoretical aspects of microfinancing: forms, models and influence on the development of entrepreneurship]. *Ahrosvit*, no. 13-14. Available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3463&i=4>
13. Zhosan H.V. (2021) Adaptivnyy menedzhment i stalyy rozvytok: vzayemozvyazok ponyat u konteksti upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti [Adaptive management and sustainable development: the interrelationship of concepts in the context of managing the company's activities in conditions of uncertainty]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 179–187. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-179-187>
14. Zhosan Hanna, Khoroshko Anna (2022) Diagnostic analysis of the relevance of doing business by young entrepreneurs in the post-pandemic COVID-19 period. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya Ekonomika*, no. 12, pp. 54–61.
15. Kovalenko Ye.A. (2012) Teoriya povedencheskikh finansov i yeye primeneniye k prognozirovaniyu dokhodnosti finansovykh aktivov [The theory of behavioral finance and its application to predicting the profitability of financial assets]. *Informatsionnye sistemy i matematicheskiye metody v ekonomike*, no. 5, pp. 119–126.
16. Pompian M.M. (2012) Behavioral finance and investor types: managing behavior to make better investment decisions. Hoboken, N. J.: Wiley finance series, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
17. Olsen R.A. (1998) Behavioral Finance and Its Implications for Stock-Price Volatility. *Financial Analysts Journal*, no. 54, vol. 2, pp. 10–18.

18. Kishore R. (2004) Theory of Behavioral Finance and its Application to Property Market: A Change in Paradigm. *Australian Property Journal*, vol. 38, pp. 105–111.
  19. Felicia R. (2012) The impact of behavioral finance on stock markets. *Annals of the "Constantin Brancusi" University of Targu Jiu, Economy Series*, no. 3.
  20. Fromlet H. (2001) Behavioural finance – theory and practical application. *Business Economics*, vol. 7(1), pp. 50–69.
  21. Dorina Ye.B. (2013) Ot gipotezy effektivnosti fondovogo rynka k teorii povedencheskikh finansov [From the Stock Market Efficiency Hypothesis to the Behavioral Finance Theory]. *Belorusskiy ekonomicheskii zhurnal*, no. 4. pp. 118–125.
  22. De Bondt W. (1993) Betting on Trends: Intuitive Forecasts of Financial Risk and Return. *International Journal of Forecasting*, vol. 9, pp. 355–371.
  23. Kahnema D., Tversky A. (1992) Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 4, pp. 297–323.
-

---

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

---

УДК 657:631.15-049.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.14>

**Василюшин С.І.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5023-9878>

**Гнатишин Л.Б.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку та оподаткування,  
Львівський національний університет природокористування  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4425-0514>

**Прокопишин О.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування,  
Львівський національний університет природокористування  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

**Vasylishyn Stanislav**

State Biotechnological University

**Hnatyshyn Lyudmyla, Prokopyshyn Oksana**

Lviv National University of Nature Management

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

## ECONOMIC SECURITY AS A COMPONENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF BUSINESS MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECT

---

Статтю присвячено доповненню теоретичних уявлень про категорію економічної безпеки з погляду її включення до складу обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами. Проаналізовано дефінітивні витоки економічної безпеки як невід'ємної складової національної безпеки держави. Охарактеризовано варіативність теоретичних поглядів на дефініцію економічної безпеки сучасних учених. Запропоновано авторське бачення сутності економічної безпеки як економічної категорії. Доведено необхідність урахування в дефініції сутності категорії «економічна безпека підприємства» компонента обліково-аналітичного забезпечення, що дає підстави розглядати управління економічною безпекою як цілісну систему та формувати вектори її зміцнення на основі якісного інформаційного забезпечення. Запропоновано системно-організаційну модель обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємств.

**Ключові слова:** економічна безпека, обліково-аналітичне забезпечення, управління, бухгалтерський облік, аналіз, контроль, ризики, загрози, облікова політика.

*The ambiguity of the content of the category "economic security" makes it necessary to establish its origins and the evolution of the definition in the system of categories of economic science. The*

*article is devoted to the addition of theoretical ideas about the category of economic security in terms of its inclusion in the objects of accounting and analytical support of enterprise management. The field of accounting and analytical support of economic security management acquires new features with the strengthening of the digitalization of the economy and the increasing of the negative consequences of global post-pandemic economic crises, risks of macro-, meso- and micro-business environment. The definite sources of economic security as an integral part of the national security of the state are analyzed. The variability of theoretical views on the definition of economic security of modern scientists is characterized. It has been established that the definition of economic security solely from the point of view of protection against threats is somewhat utilitarian and does not reflect the whole set of causal links and components embodied in economic security. The author's vision of the essence of economic security as an economic category is proposed, which, together with the current ones, presupposes the urgency of taking into account the component of accounting and analytical support, which, at the same time, determines the inclusion of economic security in the accounting system. This gives grounds to consider the management of economic security as a holistic system and to form vectors for its strengthening on the basis of quality information support. The proposed logic interpretation of economic security in terms of its inclusion in the objects of accounting, analysis and control makes it possible to supplement the model of expanding the mission and capabilities of the institute of accounting with security functionality, which is the basis for supplementing the subject and object of accounting. A system-organizational model of accounting and analytical management of the economic security of enterprises is proposed.*

**Key words:** economic security, accounting and analytical support, management, accounting, analysis, control, risks, threats, accounting policy.

**Постановка проблеми.** Розвиток суспільства на початку XXI ст. ознаменовано вирішальним значенням досягнутого економічного рівня кожної країни та рівня задоволення економічних потреб населення. Нині сучасна економічна думка перебуває в процесі постійного переосмислення класичних економічних теорій та зміни ідеології управління економічними системами. Чільне місце серед завдань економічної науки займає забезпечення належного рівня економічної безпеки держави, галузі, суб'єкта господарювання, громадянина.

Глибинність і неоднозначність змісту категорії «економічна безпека» зумовлює необхідність установлення її витоків та еволюції дефініції в системі категорій економічної науки з погляду її включення до складу об'єктів обліково-аналітичного забезпечення як єдиного джерела точної, достовірної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень. Адже забезпечення належного рівня економічної безпеки господарюючих суб'єктів безпосередньо залежить від єдності та системності обліку, аналізу і контролю як складових організаційно-економічного механізму управління підприємствами. Більше того, проблематика обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою набуває нових рис у зв'язку з активізацією процесів цифровізації економіки та посиленням негативних наслідків світових економічних криз, воєнних конфліктів, ризиків макро-, мезо- та мікросередовища бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика визначення економічної сутності економічної безпеки, а також підходів до управління нею є предметом наукових дискусій багатьох учених, серед яких Н. Аванесова, Є. Білоусов, А. Високинська, В. Геєць, О. Денисов, А. Дикий, Я. Жаліло, О. Жихор, С. Кавун, Д. Ковальов, Є. Овчаренко, В. Ортинський, В. Предборський, Н. Реверчук, Л. Рогатіна, Л. Титенко, С. Урба, Г. Харламова, С. Шкарлет, В. Шлемко та ін. Водночас теоретичне підґрунтя, еволюцію та методологічний базис обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами, зокрема економічної безпеки, усебічно досліджували Л. Гнилицька, Д. Грицишен, В. Євдокимов, В. Жук, О. Олійник, Я. Соколов та інші вчені-економісти. У працях згаданих науковців глибоко досліджено та відображено всебічну економічну природу економічної безпеки, а також вплив на неї різних факторів. Водночас теоретичні засади поглиблення економічної сутності економічної безпеки з погляду її включення до об'єктів обліково-аналітичного забезпечення розкрито не достатньо глибоко, що, на нашу думку, актуалізує тему дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є доповнення теоретичних уявлень про категорію економічної безпеки з погляду її включення до складу об'єктів обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами.

*Методологія дослідження* передбачає використання абстрактно-логічного, монографічного методу, системного та порівняльного аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Першопричиною виникнення економічної безпеки є категорія «безпека», філософські основи якої містяться в ученнях докласичного, класичного, неокласичного періодів та сучасних економічних теоріях людства. Проте на початку ХХ ст. розпочалося умовне відмежовування економічної компоненти економічної безпеки. У 1904 р. президент США Т. Рузвельт увів поняття національної безпеки, а однією з причин посилення державного регулювання її економічного блоку стала «Велика депресія» США, яка тривала з 1929 до 1933 рр.

Професори О.Б. Жихор та О.І. Барановський характеризують вісім етапів еволюції дефініції економічної безпеки (табл. 1) та наголошують, що поняття «економічна безпека» пройшло чимало переосмислень в економічній теорії у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, які визначають процеси управління.

Таблиця 1

Періоди еволюції категорії «економічна безпека»

Період	Етапи еволюції категорії «економічна безпека»
1904 р.	Президент США Теодор Рузвельт вводить поняття «національна безпека»
1930-ті рр.	Світова криза. Економічна безпека стала предметом дослідження
1960-ті рр.	Розпад колоніальної системи. Формування концепції економічної безпеки
1970-ті рр.	Економічну безпеку розглядають як важливу складову національної безпеки
1985 р.	40-ва сесія Генеральної асамблеї ООН, ухвалення резолюції «Міжнародна економічна безпека»
1987 р.	42-га сесія Генеральної асамблеї ООН, прийнято «Концепцію міжнародної економічної безпеки»
1990-ті рр.	Економічну безпеку розглядають як критерій захищеності інформаційних ресурсів підприємства
Сучасний	Розгляд економічної безпеки через призму антикризового управління організації

*Джерело:* [1]

Пік досліджень сутності та особливостей економічної безпеки припадає на другу половину ХХ ст., коли її розглядали в політичному контексті. На 40-й сесії ООН у 1985 р. прийнято відповідну резолюцію, де визначено, що економічна безпека – такий стан, за якого народ може суверенно, без втручання і тиску зовні, визначати шляхи й форми свого економічного розвитку [2]. Тоді ж гарантії щодо забезпечення безпеки європейського континенту взяла на себе Організація з безпеки і співробітництва в Європі (далі ОБСЄ), однією з провідних функцій якої є економічна діяльність як фактор зміцнення національної безпеки 57 країн-учасниць.

Отже, єдність цілей у досягненні національної безпеки, економічного добробуту населення і стійкості економічної системи стала неможливою без зміцнення економічної безпеки, до чого дійшли уряди більшості розвинених країн світу.

Дослідники В.Т. Шлемко, І.Ф. Білько наголосили на трактуванні економічної безпеки з погляду протистояння внутрішнім та зовнішнім загрозам і здатності задовольнити потреби особи, сім'ї, суспільства, держави [3]. Відтак, розпочалося розмежовування двоякої природи економічної безпеки, яка поєднує ознаки статистичного стану



стійкості (рівноваги) економічної системи та можливість нівелювання негативного впливу загроз і ризиків.

Про економічну безпеку йдеться в Законі України «Про національну безпеку України», де зазначено, що державна політика у сферах національної безпеки й оборони спрямовується на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, кібербезпеки України тощо [4]. Тобто економічна безпека є невід'ємною складовою інших складових національної безпеки та запорукою економічного розвитку держави.

Таким чином, поняття національної безпеки пов'язане передусім із забезпеченням воєнно-оборонної здатності захищати країну, а також із збереженням економічної, політичної та соціальної цілісності країни. Науковець Г.О. Харламова зосереджує увагу на чотирьох елементах системи національної безпеки – політичній, державній, економічній та соціальній безпеці [5].

Попередній аналіз теоретичних аспектів об'єкта дослідження показав, що нині існують різні підходи до трактування економічної безпеки. Її розглядають як процес задоволення суспільних потреб, захист національних інтересів держави, економічну стійкість і стабільність економічної системи, стан національної економіки, при якому держава не втрачає суверенітету, стан захищеності від певного виду загроз. Розглянемо теоретичні погляди на економічну безпеку на основі аналізу наукових праць вітчизняних учених-економістів.

Отже, підходи до трактування економічної безпеки підприємства можна звести до кількох напрямів (табл. 2).

Таблиця 2

#### Варіативність теоретичних поглядів на дефініцію економічної безпеки

№ з/п	Підходи до дефініції економічної безпеки	Науковці, які дотримуються підходу
1	Економічна безпека як стан економіки та протидії загрозам	Є. Білоусов [6], В. Предборський [7], С. Урба, І. Івончак [8], В. Ортинський та ін. [9], Г. Харламова [5]
2	Економічна безпека як захищеність від загроз	В. Шлемко, І. Бінько [3], Я. Жаліло [10], С. Кавун та ін. [11]
3	Економічна безпека як система мобілізації ресурсів з метою протидії негативним чинникам	Л. Рогатіна [12]
4	Економічна безпека як сукупність методів нейтралізації ризиків та загроз	Д. Ковальов, Т. Сухорукова [13], Н. Реверчук [14]
5	Економічна безпека як економічна стійкість і стабільність	В. Гесць [15]
6	Економічна безпека як комплекс заходів із забезпечення розвитку підприємства	С. Шкарлет [16], В. Євдокимов, О. Олійник та ін. [17], Л. Гнилицька [18], Д. Грицишен [19], Н. Аванесова [20], Є. Овчаренко [21]
7	Економічна безпека як захищеність комерційної таємниці та секретної інформації підприємства	Я. Соколов [22], А. Дикий [23]

*Джерело: систематизовано авторами*

Звернемося до аналізу дефініції економічної безпеки підприємства. Зокрема, науковець Є.М. Білоусов під економічною безпекою підприємства розуміє такий стан захищеності ресурсного потенціалу, за якого підприємство може протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, підтримувати і поліпшувати стійкий розвиток за основними

напрямами, реалізовувати власні економічні інтереси та забезпечувати економічну незалежність від залучення коштів для функціонування. При цьому основне спрямування економічних інтересів підприємства узагальнюється в обсязі прибутку від усіх видів діяльності, необхідного як для розвитку, так і для задоволення цілей власника [6].

Захисний підхід продовжують С.В. Кавун, А.А. Пилипенко і Д.О. Ріпка, які наголошують, що під економічною безпекою підприємства слід розуміти захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення [11]. Із цією думкою не погоджується О.Є. Денисов, зазначивши, що підхід до визначення безпеки, в основі якого лежить певний «стан захищеності» в умовах ринкової економіки, не є доречним, оскільки в ньому відсутня динаміка [24].

Група авторів в чолі з В.Л. Ортинським пропонує розглядати економічну безпеку як стан і властивість соціально-економічної системи та її функцію. Стан безпеки можна визначити через відповідні критерії та показники (індикатори), які сигналізують, з одного боку, про зону безпеки, а з другого – про розвиток небезпеки внаслідок реалізації загрози. Безпека як функція (діяльність) передбачає виконання суб'єктами і силами безпеки конкретних видів діяльності, спрямованих на протидію, тобто на запобігання загрозам та їх припинення [9].

Отже, єдиним джерелом формування поглядів на економічну безпеку є її взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування держави на національному рівні та підприємства – на локальному рівні, а також із ступенем захисту від небезпек і загроз економічного характеру.

Уважаємо, що дефініція економічної безпеки виключно з погляду захищеності від загроз є дещо утилітарною і не відображає всієї сукупності причинно-наслідкових зв'язків та компонентів, які втілені в економічній безпеці. Саме тому пропонуємо розглядати економічну безпеку в її діалектичному взаємозв'язку з розвитком підприємства і його рівновагою в часовому просторі економічного життя.

Зауважимо, що разом із розробкою заходів щодо зміцнення економічної безпеки як складової національної безпеки на макrorівні вагомий роль відіграє управління економічною безпекою на рівні господарських суб'єктів та окремих індивідів. Орієнтація економічної науки тільки на макроаспекти протидії загрозам та ризикам не дозволить забезпечити сталий розвиток економіки, на чому наголошують науковці А. Високінська-Сенкус та К. Рачковські: «Економічною безпекою та стійкістю слід ретельно керувати на макrorівні (національному), коли урядова політика націлена на три компоненти: економічний, соціальний і екологічний, які повинні мати реальну цінність, заохочуючи бізнес та громадян до впровадження рамки сталого розвитку. Водночас упровадження концепцій стійкості, що не забезпечує реальної цінності на мезорівні, хоча і сприятиме конкурентоспроможності підприємств у середньостроковій перспективі, призведе до банкрутства в довгостроковій перспективі» [25, с. 462].

На думку Н. Аванесової, економічна безпека підприємства визначає здатність підприємства до розвитку, підвищення конкурентоспроможності продукції, підтримання її позицій на конкурентних ринках, а також характеризує силу й економічний потенціал підприємства для протидії негативному впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас економічна безпека компанії відображає умови її безпеки від будь-яких загроз, які досягаються завдяки використанню наявних і потенційних ресурсів компанії з метою забезпечення її безпечної роботи в довгостроковій перспективі [20].

Погоджуємося з твердженням Є.І. Овчаренка, який розглядає економічну безпеку підприємства з погляду системного підходу та її функціонування в просторово-часовому континуумі [21]. Вважаємо, що саме врахування часового параметру врівноважує стратегічний і тактичний рівні управління підприємством з огляду на феномен економічної безпеки.

Крім того, аналіз дефінітивних витоків економічної безпеки дозволяє зробити висновок про виняткову важливість інформаційного забезпечення управлінських процесів саме в епоху інформаційного суспільства. В умовах розвитку глобальної інформатизації все більш актуальними стають проблеми інформаційної безпеки як вагової складової національної безпеки. Проведений аналіз літературних джерел свідчить про функціональну спрямованість економічної безпеки з погляду потреб стратегічного менеджменту, фінансового аналізу й антикризового управління, що не враховує впливу згаданої вище інформаційної епохи розвитку людства.

З поглибленням досліджень, на нашу думку, постає нагальна потреба розвитку теоретичних уявлень про економічну безпеку і розгляду її як об'єкта обліково-аналітичного забезпечення, що значно розширює його об'єктний склад. Зокрема, на думку Л.В. Титенко, багатомірність і неоднорідність глобальних перетворень можлива за умови побудови та підтримки інформаційної системи, яка дозволяє розглядати глобальні інформаційні вимоги та здійснювати належний моніторинг змін. Одним з інструментів задоволення потреб інформаційного суспільства є система бухгалтерського й аналітичного супроводу підприємства [26].

Найбільш глибоке дослідження щодо врахування економічної безпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення провела Л.В. Гнилицька, обґрунтувавши сутність поняття «обліково-аналітична діяльність із забезпечення економічної безпеки» в контексті посилення ролі процесів із забезпечення стійкого розвитку підприємства [18].

Поглиблюючи сутність бухгалтерського обліку через розгляд його у філософському зв'язку класифікації та ієрархії складових інституціонального забезпечення, академік В.М. Жук дає таке визначення інституту бухгалтерського обліку: «Інститут, який забезпечує довіру, порозуміння і керованість у соціально-економічному середовищі за допомогою обробки та інтерпретації для користувачів інформації про факти та явища життєдіяльності організацій (підприємств)» [27, с. 161]. Вважаємо, що саме інститут бухгалтерського обліку з його філософією, предметно-об'єктною сферою і теоретико-методологічним підґрунтям здатний підсилити й удосконалити важелі управління економічною безпекою як економічним явищем та економічним об'єктом, збагатити функціональну спрямованість управління нею і вивести його в більш масштабний вимір прийняття управлінських рішень.

Дефінітивна логіка доповнення категорії економічної безпеки компонентою обліково-аналітичного забезпечення, поглиблює його предметно-об'єктний склад та розширює теоретичні уявлення щодо його функціональної спрямованості (рис. 1).

Таким чином, основною ідеєю та методологічним напрямом упровадження концептуального підходу обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою є введення безпекової компоненти до предметно-об'єктного складу бухгалтерського обліку, розробка безпекоорієнтованої облікової політики та безпекове представлення бізнесу в інтегрованій звітності господарюючих суб'єктів (рис. 2).

Доповнення предметно-об'єктного складу бухгалтерського обліку економічною безпекою в сучасних умовах є вимогою часу як у теоретичній, так і в практичній площині. Виокремлення цієї складової має відбуватися на основі конкретної теоретико-методологічної парадигми, яка розглядатиме обліково-аналітичне забезпечення в єдиному комплексі з економічною безпекою з урахуванням системи всіх дійсних та можливих чинників, ризиків і загроз, які на них впливають.

**Висновки.** Отже, на всіх стадіях розвитку людство цікавили питання зміцнення безпеки держави та конкретних індивідів, у результаті чого виникла необхідність дослідження феномена національної безпеки. Установлено, що важливу роль у життєдіяльності суспільства на різних етапах його розвитку відіграла саме економічна безпека. Еволюція теоретичних поглядів на визначення економічної безпеки свідчить про її багатуокладний та комплексний характер і вимагає виокремлення методологічних передумов її феноменологізації в процесі розвитку економічних відносин. Ефективність управління економічною безпекою залежить від належного обліково-а-



Рис. 1. Дефінітивна логіка поглиблення сутності економічної безпеки компонентою обліково-аналітичного забезпечення

Джерело: авторська розробка

налітичного забезпечення, яке представлено раціональною побудовою фінансового, управлінського обліку, аналізу та контролю.

Проведене дослідження дозволило доповнити теоретичні уявлення про сутнісно-змістове наповнення категорії «економічна безпека підприємства», яку дотепер розглядали виключно як стан протидії ризикам та загрозам і досягнення підприємством конкурентних переваг в умовах нестабільності середовища його функціонування. Упевнені, що саме введення економічної безпеки до складу об'єктів обліково-аналітичного забезпечення дасть змогу вчасно протидіяти ризикам, загрозам бізнес-середовища функціонування підприємств, сприятиме розвитку економічного потенціалу, зростанню конкурентних переваг та підвищенню якості інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Уважаємо, що обґрунтована у статті системно-організаційна модель дає підстави розглядати управління економічною безпекою як цілісну систему та досягнути цільового результату у вигляді: максимального рівня економічної безпеки підприємств; оптимального стану протидії ризикам та загрозам макро-, мезо- та мікросередовища;

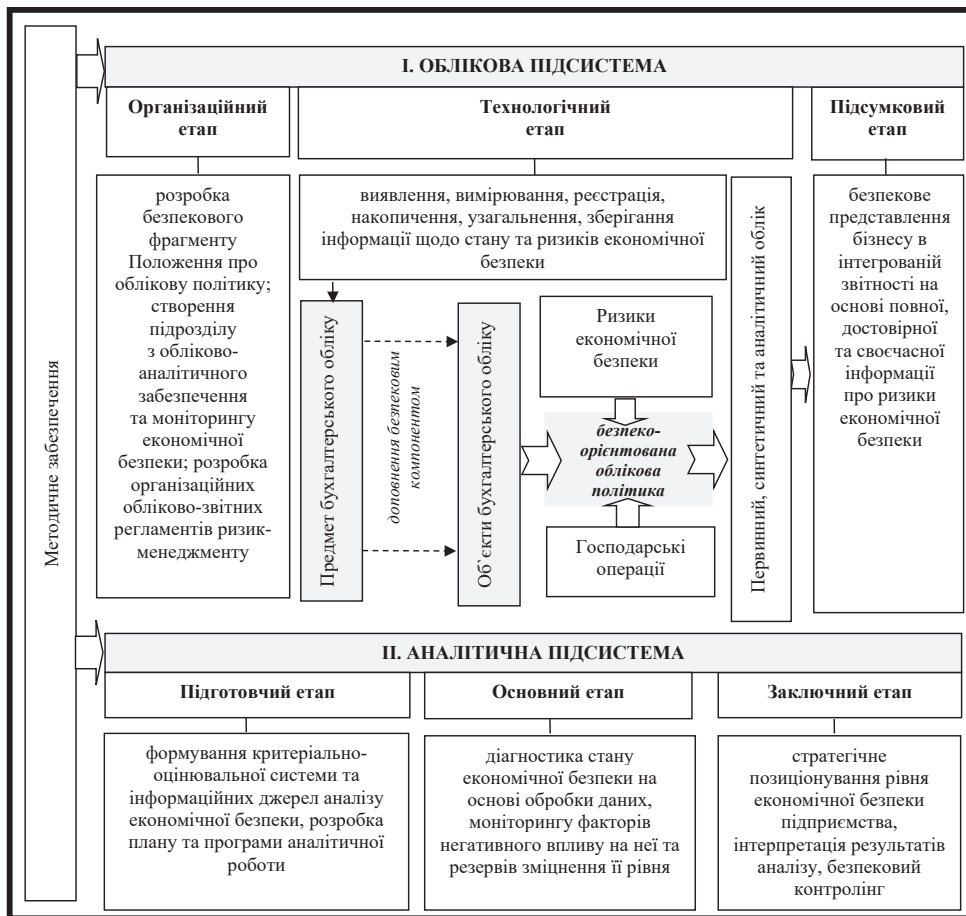


Рис. 2. Системно-організаційна модель обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємств

Джерело: авторська розробка

оптимальним показником платоспроможності та ймовірності банкрутства; збереження ресурсного потенціалу; задоволення інформаційних запитів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів; зростання конкурентних позицій та досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства; кібербезпеки інформаційних потоків тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Жихор О.Б. Економічна безпека: підручник / за ред. О.Б. Жихор, О.І. Барановського. Київ : УБС НБУ, 2015. 467 с.
2. Международная экономическая безопасность: резолюция ООН 40/173. URL: <https://undocs.org/ru/A/RES/40/173> (дата звернення: 01.03.2021).
3. Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. Київ : НІСД, 1997. С. 3.
4. Про національну безпеку України : Закон України № 2469–VIII від 21.06.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 01.11.2022).
5. Харламова Г.О. Рівень національної безпеки країни в системі сучасних гео економічних загроз: аналіз, оцінка, прогноз : монографія. Київ : Аграр Меді Груп, 2018. 380 с.

6. Білоусов Є.М. Сутнісні характеристики та співвідношення понять «економічна безпека держави», «економічна безпека регіону», «економічна безпека підприємства». *Право та інновації*. 2014. № 1–2. С. 21–25.
7. Предборський В.А. Економічна безпека держави : монографія. Київ : Кондор, 2005. 391 с.
8. Урба С.І. Система економічної безпеки держави: сутність та особливості формування. *Наук. вісн. Міжнар. гуманітар. ун-ту*. 2017. № 26 (1). С. 22–25.
9. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. Київ : Правова єдність, 2009. 542 с.
10. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. Київ : Сагсанга, 2001. 224 с.
11. Кавун С.В., Пилипенко А.А., Ріпка Д.О. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідованої інформації : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2013. 364 с.
12. Рогатіна Л.П. Методологічні засади визначення категорій економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4661> (дата звернення: 05.11.2022).
13. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. № 10. С. 48–52.
14. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
15. Геєць В.М. та ін. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / ред. В.М. Геєць; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків : ВД «ИНЖЭК», 2006. 240 с.
16. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : Книжк. вид-во Нац. авіац. ун-ту. 2007. 436 с.
17. Євдокимов В.В., Олійник О.В., Грицишен Д.О., Грищенко О.О. Концепція управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в контексті теорії сталого розвитку : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2013. 252 с.
18. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 305 с.
19. Грицишен Д.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління економіко-екологічною безпекою підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит (за видами економічної діяльності)». Житомир, 2016, 579 с.
20. Аванесова Н.Е. Аналітичний погляд на теорії забезпечення економічної безпеки. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2017. № 2 (2). С. 99–107.
21. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: ознаки та принципи функціонування. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24 (II). С. 133–143.
22. Соколов Я. Принципы бухгалтерского учёта. *Бухгалтерский учёт*. 1996. № 2. С. 15–22.
23. Дикий А.П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Житомир : ЖДТУ, 2009. 21 с.
24. Денисов О.Є. Сутність поняття економічної безпеки та її вплив на розвиток державності. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 52–57.
25. Wysokińska-Senkus A., Raczkowski K., Economic Security in the Context of Sustainability. *Rural Development*. Aleksandras Stulginskis University, Kaunas. 2013. Vol. 6. Book 1. P. 454–462.
26. Tytenko L. Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 3. Vol. 4. P. 309–318.
27. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 408 с.

### References:

1. Zhykhor O.B. (2015) *Ekonomiczna bezpeka* [Economic security]. Kyiv: UBS NBU. (in Ukrainian)
2. UN (1985) *International Economic Security: UN Resolution 40/173*. Available at: <https://undocs.org/ru/A/RES/40/173> (accessed 25 March 2021).
3. Shlemko V.T., Binjko I.F. (1997) *Ekonomiczna bezpeka Ukrajinu: sutnistj i naprjamky zabezpechennja* [Economic security of Ukraine: essence and directions of providing]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)



4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018) *Pro nacionaljnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy* [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19/print> (accessed 01 November 2022).
5. Kharlamova Gh.O. (2018) *Rivenj nacionaljnoji bezpeky krajiny v systemi suchasnykh gheoekonomichnykh zagroz: analiz, ocinka, prohnoz* [The level of national security in the system of modern geoeconomic threats: analysis, assessment, forecast]. Kyiv: Aghrar Medi Ghrup. (in Ukrainian)
6. Bilousov Je.M. (2014) *Sutnisni kharakterystyky ta spivvidnoshennja ponjaty "ekonomichna bezpeka derzhavy", "ekonomichna bezpeka rehionu", "ekonomichna bezpeka pidpryjemstva"* [Essential characteristics and correlations of the concepts "economic security of the state", "economic security of the region", "economic security of the enterprise"]. *Pravo ta innovaciji*, no. 1-2, pp. 21-25.
7. Predborskyj V.A. (2005) *Ekonomichna bezpeka derzhavy* [Economic security of the state]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
8. Urba S.I. (2017) *Systema ekonomichnoji bezpeky derzhavy: sutnistj ta osoblyvosti formuvannja* [The system of economic security of the state: the essence and features of formation]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho ghumanitarnogo universytetu*, no. 26 (1), pp. 22-25.
9. Ortynskyj V.L., Kemycyjkyj I.S., Zhyvko Z.B. et. al. (2009) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv, orghanizacij ta ustanov* [Economic security of enterprises, organizations and institutions]. Kyiv: Pravova jednistj. (in Ukrainian)
10. Zhalilo Ja. (2001) *Strateghija zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky Ukrainy. Priorityety ta problemy implementaciji. Strateghija nacionaljnoji bezpeky Ukrainy v konteksti dosvidu svitovoji spiljnoty* [Strategy for ensuring the economic security of Ukraine. Priorities and problems of implementation. Ukraine's national security strategy in the context of the experience of the world community]. Kyiv: Satsangha. (in Ukrainian)
11. Kavun S.V., Pylypenko A.A., Ripka D.O. (2013) *Ekonomichna ta informacijna bezpeka pidpryjemstv u systemi konsolidovanoji informaciji* [Economic and information security of enterprises in the system of consolidated information]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
12. Roghatina L.P. (2015) *Metodologichni zasady vyznachennja kategorij ekonomichnoji bezpeky subjektiv ghospodarjuvannja* [Methodological bases of definition of categories of economic safety of subjects of managing]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4661> (accessed 02 November 2022).
13. Kovaljov D., Sukhorukova T. (1998) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva* [Economic security of the enterprise]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 10, pp. 48-52.
14. Reverchuk N.J. (2004) *Upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemnyckjkykh struktur* [Management of economic security of business structures]. Lviv: LBI NBU. (in Ukrainian)
15. Ghejecj V.M. et. al. (2006) *Modeljuvannja ekonomichnoji bezpeky: derzhava, rehion, pidpryjemstvo* [Modeling of economic security: state, region, enterprise]. Kharkiv: VD "INZhEK". (in Ukrainian)
16. Shkarlet S.M. (2007) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva: innovacijnyj aspekt* [Economic security of the enterprise: innovative aspect]. Kyiv: Knyzhk. vyd-vo Nac. aviac. un-tu. (in Ukrainian)
17. Jevdokymov V.V., Olijnyk O.V., Ghrycyszen D.O., Ghryshhenko O.O. (2013) *Koncepcija upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju subjektiv ghospodarjuvannja v konteksti teoriji stalogo rozvytku* [The concept of economic security management of business entities in the context of the theory of sustainable development]. Zhytomyr: ZhDTU. (in Ukrainian)
18. Ghnylycjka L.V. (2012) *Oblikovo-analitychne zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva* [Accounting and analytical support of economic security of the enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
19. Ghrycyszen D.O. (2016) *Oblikovo-analitychne zabezpechennja upravlinnja ekonomiko-ekologichnoju bezpekoju pidpryjemstv* [Accounting and analytical support of economic and environmental safety management of enterprises] (DrSc Thesis), Zhytomyr: ZhDTU.
20. Avanesova N.E. (2017) *Analitychnyj pohljad na teoriji zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky* [Analytical view on the theory of economic security]. *Suchasnyj stan naukovykh doslidzenj ta tekhnologij v promyslovosti*, no. 2 (2), pp. 99-107.
21. Ovcharenko E.I. (2012) *Systema ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva: oznaky ta pryncypy funkcionuvannja* [The system of economic security of the enterprise: signs and principles of functioning]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryjemnyctvo*, no. 24 (II), pp. 133-143.
22. Sokolov Ya. (1996) *Printsipy bukhgalterskogo uchota* [Principles of accounting]. *Accounting*, no. 2, pp. 15-22.

23. Dykyj A.P. (2009) Orghanizacija bukhghaltersjkoĝo obliku jak instrument zabezpečennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Organization of accounting as a tool for ensuring the economic security of the enterprise] (PhD Thesis), Zhytomyr: ZhDTU.

24. Denysov O.Je. (2016) Sutnistj ponjattja ekonomichnoji bezpeky ta jiji vplyv na rozvytok derzhavnosti [The essence of the concept of economic security and its impact on the development of statehood]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 52–57.

25. Wysokińska-Senkus A., Raczkowski K. (2013) Economic Security in the Context of Sustainability. *Rural Development*, vol. 6, book 1, pp. 454–462.

26. Tytenko L. (2018) Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 3, vol. 4, pp. 309–318. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-309-318>

27. Zhuk V.M. (2018) *Rozvytok teorii bukhghaltersjkoĝo obliku: instytucionaljnyj aspekt* [Development of accounting theory: institutional aspect]. Kyiv: NNC "IAE". (in Ukrainian)

---

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Аверчева Н.О.....	16	Олійник І.В. ....	37
Аверчев О.В. ....	7	Петренко В.С. ....	85
Богущ Л.Г. ....	67	Пігарев С.О. ....	95
Боровік Л.В. ....	85	Повод Т.М. ....	102
Василішин С.І. ....	110	Прокопишин О.С. ....	110
Гнатишин Л.Б. ....	110	Савченко В.М. ....	43
Жосан Г.В. ....	26	Танклевська Н.С. ....	52
Закорко К.К. ....	78	Фесенко Г.О. ....	7
Західна О.Р. ....	78	Хірса І.М. ....	26
Карнаушенко А.С. ....	85	Хірса І.М. ....	32
Кириченко Н.В. ....	32	Черненко Н.І. ....	58
Кононенко Л.В. ....	43, 52		

# **Таврійський науковий вісник**

## **Випуск 14**

### **Серія: Економіка**

Адреса редакції:  
73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23  
Телефон редакції: +38 (050) 050 20 12  
Електронна пошта: ebitda@helvetica.ua  
Сторінка журналу: [www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua](http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua)

Підписано до друку 30.12.2022 р.  
Формат 70x100/16. Папір офсетний.  
Умовн. друк. арк. 14,18.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.