

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Колективна монографія

Чернівці

*Мехнодрук*

2023

УДК 338.45:005.332.4

Е 11

*Друкується за ухвалою вченої ради Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича Міністерства освіти і науки України  
(протокол № 15 від 27 грудня 2023 р.)*

Рецензенти:

Корженівська Н.С. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ЗВО «Подільський державний університет»;

Павлова О.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Пушак Я.Я. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ.

Авторський колектив:

**передмова** (Ю. Лопатинський, О. Зибарева); **розділ 1** (В. Євдокименко, П. Шилепницький, І. Петрова, О. Зибарева, В. Підгірна, В. Кіндзерський, В. Кифяк, Н. Філіпчук, С. Ксьондз, С. Тодорюк, І. Антохова); **розділ 2** (В. Кифяк, Л. Вербівська, І. Кравчук, Л. Водянка); **розділ 3** (Ю. Лопатинський, Л. Прокопець, О. Шпикуляк, М. Гуменюк, Д. Шеленко, Д. Неміш, К. Ксенофонтowa, З. Кобеля, С. Белей, І. Лопашук, С. Белінський); **післямова** (всі автори).

**Е 11** Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с.

ISBN 978-617-8034-45-0

У колективній монографії обґрунтовано сучасні фактори та інструменти формування конкурентоспроможності підприємництва в новітніх умовах, з акцентом на постулатах ноосферних цивілізаційних трансформацій, державно-приватному партнерстві, соціальній відповідальності бізнесу, особливостях використання циркулярних бізнес-моделей тощо. Розглянуто вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємства, зокрема, ризики та напруги підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації, ключові тенденції розвитку інноваційної екосистеми в умовах розбудови інформаційного суспільства, концептуальні засади стратегії розбудови цифровізаційноорієнтованих стартапів. Систематизовано фактори конкурентоспроможності аграрного підприємництва в умовах економічної невизначеності та соціальних викликів, зацентровано увагу на державній підтримці розвитку сімейних фермерських господарств, визначено проблеми соціалізації підприємництва в рамках селозберігаючої моделі, окреслено перспективи розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах.

Видання рекомендовано керівникам та фахівцям органів державного та регіонального управління, місцевого самоврядування, науковим працівникам, викладачам, аспірантам та студентам закладів вищої освіти, а також широкому колу читачів.

**УДК 338.45:005.332.4**

ISBN 978-617-8034-45-0

© Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича, 2023

© Колектив авторів, 2023

© ПБКФ «Технодрук», 2023

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> <b>(Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ, Оксана ЗИБАРЕВА)</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ</b>	
Імперативи матриці постулатів ноосферних цивілізаційних трансформацій як підгрунття євроінтеграційних стратегій розвитку конкурентоспроможності <b>(Валерій ЄВДОКИМЕНКО)</b> .....	9
Державно-приватне партнерство як інструмент забезпечення конкурентоспроможності експорту <b>(Павло ШИЛЕПНИЦЬКИЙ, Ірина ПЕТРОВА)</b> .....	29
Соціальна відповідальність бізнесу як джерело формування його конкурентних переваг <b>(Оксана ЗИБАРЕВА)</b> .....	45
Циркулярні бізнес-моделі та їх використання у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на засадах сталого розвитку <b>(Валентина ПІДГІРНА)</b> .....	81
Релокація як фактор конкурентоспроможності підприємств <b>(Віталій КІНДЗЕРСЬКИЙ)</b> .....	107
Довіра як інституція розвитку бізнесу в умовах нових соціальних викликів <b>(Вікторія КИФЯК, Наталія ФІЛІПЧУК)</b> .....	139
Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі збалансованої системи показників <b>(Сергій КСЬОНДЗ, Сергій ТОДОРЮК, Ірина АНТОХОВА)</b> .....	167
<b>РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	
Цифровізація інституційного середовища розвитку бізнесу в умовах ризиків <b>(Вікторія КИФЯК)</b> .....	244

Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації <b>(Людмила ВЕРБІВСЬКА)</b> .....	277
Ключові тенденції розвитку інноваційної екосистеми в умовах розбудови інформаційного суспільства <b>(Ірина КРАВЧУК)</b> .....	308
Концептуальні засади стратегії розбудови цифровізаційноорієнтованих стартапів в інтересах інноваційного розвитку конкурентоспроможного підприємництва України <b>(Любов ВОДЯНКА)</b> .....	337
<b>РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ</b>	
Фактори конкурентоспроможності аграрного підприємництва в умовах економічної невизначеності та соціальних викликів <b>(Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ)</b> .....	375
Теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств <b>(Людмила ПРОКОПЕЦЬ)</b> .....	406
Державна підтримка розвитку сімейних фермерських господарств як фактор підвищення їхньої конкурентоспроможності <b>(Олександр ШПИКУЛЯК, Мар'яна ГУМЕНЮК, Діана ШЕЛЕНКО, Дмитро НЕМІШ, Катерина КСЕНОФОНТОВА)</b> ...	437
Проблеми соціалізації підприємництва в рамках селозберігаючої моделі <b>(Зоряна КОБЕЛЯ)</b> .....	471
Роль біржової торгівлі в агробізнесі: сучасні тенденції її розвитку <b>(Світлана БЕЛЕЙ)</b> .....	505
Перспективи розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання <b>(Інна ЛОПАЩУК, Станіслав БЕЛІНСЬКИЙ)</b> .....	538
<b>ПІСЛЯМОВА</b> .....	564

## ПЕРЕДМОВА

Світовий досвід управління, державна цілісність і стратегічна безпека визначають підприємництво вагомою рушійною силою економічного зростання, суспільного розвитку та добробуту. Створюючи робочі місця, генеруючи цикл інноваційних ідей і продуктів, трансформуючи галузеву структуру, ринки та рівень конкуренції з визначеними ціновими та якісними перевагами, заявляючи про необхідність заходів поліпшення екологічного стану та відновлення довкілля, формуючи суспільство, в якому успіх визначається наполегливою працею та постійним освітнім процесом, реалізуючи абсолютно нові, дієві бізнес-моделі й унікальні підходи до вирішення проблем на основі ринкових стратегій позитивних змін і усунення першопричин вже існуючих проблем – підприємництво здатне змінювати світ і формувати майбутнє в усіх сферах життя: від економіки, соціально-культурної сфери і до політики, формуючи нові напрями, способи прийняття рішень, діяльності та співпраці на всіх рівнях суспільної взаємодії.

Перспективи підприємництва залежать від різноманіття традиційних детермінант економічного та non-економічного характеру впливу (капіталу, праці, стабільності економіки, доступу до фінансування, сировинно-ресурсної бази, ринку, інфраструктури, освіти, ставлення суспільства, культурних цінностей, правового, міжнародного середовища тощо), які визначають рівень мотивації та сприйняття ризику і реалізації підприємницьких можливостей. Однак, гіпершвидкі, доволі непрогнозовані глобальні соціально-економічні, екологічні зміни в умовах наростаючої світової, зокрема національної геополітичної нестабільності, трансформації у сфері земельної, нормативно-правової та інституційної основи, визначають цілком нові фактори впливу на національні бізнес-умови та зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів і векторів ведення підприємництва (у тому числі аграрного). Фактично, генеруються ключові фактори визначального впливу на конкурентоспроможність підприємництва.

Діджитал-економіка, глобалізаційні процеси мотивують підприємництво бути готовими до конкуренції на міжнародному

рівні з урахуванням і спроможністю адаптації до культурних, нормативних та економічних відмінностей країн. Цифрова трансформація підприємництва повинна забезпечувати впровадження передових технологій (штучний інтелект, обробка даних, блокчейн, Інтернет речей (IoT), які забезпечують вагому перевагу в сучасному бізнес-середовищі як фактор зростання ефективності виробництва, оптимізації процесів і зростання якості продукції та послуг.

Еластичність і швидкість реакції на зміни у ринкових умовах і вимогах споживачів, у тому числі щодо екологічних і соціальних питань, гнучкість виробничих процесів стають ключовими аспектами конкурентоспроможності. Підприємництво з висококваліфікованим і вмотивованим персоналом, здатним швидко навчатися та пристосовуватися до змінних умов, має в разі більші шанси на успіх.

Визначальними факторами конкурентоспроможності підприємництва виступають трансформаційний спосіб спілкування, доступу до інформації та стратегії цифрового маркетингу, представлені сучасними методами (використання соціальних мереж, контент-маркетинг, персоналізація та аналітика), які вже зарекомендували себе та допомагають суб'єктам підприємництва залучати нові й утримувати вже існуючі клієнтські сегменти.

Заявлені фактори є лише частиною загальної їх сукупності та можуть диференціюватися залежно від галузі, регіону чи держави, проте вони представляють ключові тенденції впливу на конкурентоспроможність підприємництва у сучасному світі. Постійний пошук новаторських рішень, запровадження нових технологій, адаптація до змін у споживчих уподобаннях і швидке реагування на ринкові тенденції – визнаються сьогодні ключовими чинниками успіху та створюють можливості моделювання ефективної системи управління конкурентоспроможністю в умовах національних євроінтеграційних процесів.

Заявлені аргументи визначають актуальність, наукову цінність та практичну спрямованість даної колективної монографії. Монографія складається з трьох розділів, передмови, післямови та списку використаних джерел, який розміщено у виносках. Робота насичена схемами, рисунками, таблицями й розрахунками, які роблять матеріал більш наочним і зрозумілим.

У першому розділі «Сучасні фактори та інструменти формування конкурентоспроможності підприємництва в новітніх

## ПЕРЕДМОВА

---

умовах» авторами розглянуто імперативи матриці постулатів ноосферних цивілізаційних трансформацій як підґрунтя євроінтеграційних стратегій розвитку конкурентоспроможності; здійснено оцінку державно-приватного партнерства як фактора забезпечення конкурентоспроможності експорту; розкрито сутнісні аспекти соціальної відповідальності бізнесу як джерела формування його конкурентних переваг; розглянуто циркулярні бізнес-моделі та їх використання у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур на засадах сталого розвитку. В умовах сучасних українських реалій актуальними факторами збереження та відновлення конкурентоспроможності підприємництва визначено релокацію підприємств, а також довіру, яка розглядається як інституція розвитку бізнесу та відповідь на соціальні виклики середовища. В окремому підрозділі розглянуто методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі збалансованої системи показників.

У другому розділі монографії «Вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємництва» розглянуто підходи до діджиталізації інституційного середовища розвитку бізнесу в умовах ризиків, визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації, досліджено ключові тенденції розвитку інноваційної екосистеми в умовах розбудови інформаційного суспільства, обґрунтовано концептуальні засади стратегії розбудови цифровізаційноорієнтованих стартапів як фактора інноваційного розвитку конкурентоспроможного підприємництва.

У третьому розділі монографії «Науково-прикладні засади стратегічного розвитку підприємництва в аграрній сфері» систематизовано фактори конкурентоспроможності аграрного підприємництва в умовах економічної невизначеності та соціальних викликів; поглиблено теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств; акцентовано увагу на державній підтримці розвитку сімейних фермерських господарств як чинника підвищення їхньої конкурентоспроможності; визначено проблеми соціалізації підприємництва в рамках селозберігаючої моделі; розкрито роль і сучасні тенденції біржової торгівлі в агробізнесі; на основі проведеного дослідження, обґрунтовано перспективи розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання.

У монографії узагальнено результати досліджень, проведених

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

професорсько-викладацьким складом кафедри бізнесу та управління персоналом Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича в межах кафедральної науково-дослідної роботи «Інституційне середовище розвитку інноваційних бізнес-процесів в умовах соціальних викликів» (державний реєстраційний номер 0120U105379, науковий керівник д.е.н., професор Ю.М. Лопатинський), а також запрошених колег з інших освітніх і наукових закладів.

Концептуальні положення монографії використані в освітньому процесі в рамках формування навчальних дисциплін освітніх програм підготовки здобувачів всіх рівнів вищої освіти спеціальностей 051 «Економіка», 076 «Підприємництво та торгівля» та інших.

Матеріали, представлені у колективній монографії, можуть бути корисними для науковців, викладачів, практиків сфери підприємницької діяльності, фахівців органів державної влади та місцевого самоврядування, а також тих, кого цікавлять питання конкурентоспроможності підприємництва.



## **РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ**

**Валерій ЄВДОКИМЕНКО**

доктор економічних наук, професор

### **ІМПЕРАТИВИ МАТРИЦІ ПОСТУЛАТІВ НООСФЕРНИХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЯК ПІДГРУНТЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Нині країни світу перебувають у процесі трансформації власних причинно-наслідкових взаємодій з явищами глобалізації, інтеграції, пошуку потрібної моделі соціально-економічного розвитку. Усе, що діється в усіх сферах їхнього економічного, соціального й духовного буття, лавинним чином коментується уніфікованими загальнодоступними інформаційними потоками: порад, програм, рецептів.

Нерівність у доступі до інформації та в розумінні її освіченими і малоосвіченими верствами населення призводить до збільшення розриву між ними, різнобою хитань, хибних тлумачень тощо. Гірше того, поточні дискусії політиків, економістів, приватні розмови «на кухні» і в бізнес-середовищі, обертаючись довкола тем зловживань, політичної й економічної боротьби без правил, корупційних скандалів, кризи можливостей цивілізованої реалізації особистості геть-чисто позбавлені конструктивних пропозицій і викладу їх у доступному загалу вигляді.

Багато країн обтяжені обмеженістю динаміки і темпів набуття населенням соціального досвіду і адекватного часу мислення, що загрожує кількома десятиліттями перебування в хвості соціально-економічного прогресу. Навіть знання законів допомагає лише описати траєкторію руху, якщо, до речі, відомі умови цього руху. Вони не спроможні спричинити будь-який рух і нічого не можуть створити, тому що він реалізується через суб'єктивну діяльність і поведінку людей. А поверховість і некритичність сприйняття

людьми дійсності, загравань з ними, того, що їм пропонують і обіцяють, спричиняє помилки у виборі вектора соціальної поведінки.

Нових форм набули негативні явища комунікації у зв'язку з перенесенням спілкування з традиційного офлайн- в онлайн-середовище. Йдеться, зокрема, про маніпуляцію – вид психічного впливу, вміле здійснення якого спричиняє приховане збудження в іншої людини намірів, які не збігаються з актуальними бажаннями. Оскільки спілкування в онлайн-середовищі відбувається за допомогою засобів та механізмів, відмінних від спілкування в офлайн-середовищі, для прихованого впливу на процеси прийняття рішень, формування запрограмованої світоглядної позиції та дії до учасників онлайн-спільноти застосовують інформаційно-психологічну маніпуляцію, тобто цілеспрямований вплив однієї особи на підсвідомість інших людей за допомогою компоненту інформаційного простору та механізмів психологічного впливу з односторонньо вигідною метою.

Понад два десятки років тому відомий американський футуролог Елвін Тоффлер, згадавши пророче висловлювання Вінстона Черчилля «Імперія майбутнього – це імперія інтелекту» та підкресливши, що знання стає основним джерелом розвитку суспільств, зауважив: «Як видно, всі «палають любов'ю» до інформаційної війни»<sup>1</sup>.

Інформаційно-психологічна маніпуляція несе негативні наслідки учасникам спільнот, обговорюваним об'єктам дійсності (установам, інституціям, брендам, іміджу людей, владним структурам тощо) та онлайн-спільноті взагалі. Наслідки – несвідомі дії, об'єктивно необґрунтована зміна світоглядної позиції загалу, ушкодження позитивного іміджу певного об'єкта, більше того – відхід учасників спільнот, їхній розлад і навіть зникнення. Частина населення живе чужими мріями, нав'язаними ідеями, якимись неформальними суспільними нормами, копошиться у дрібницях, конфліктах, розборках тощо, розгубилася на теперішніх крутих роздоріжжях.

Люди часто насолоджуються комфортом власної суб'єктивної думки і відкидають геть дискомфорт об'єктивного мислення. Складні аргументи не сприймаються, однакова, тобто об'єктивна, інтерпретація дійсності виключається. Один з найсумніших

---

<sup>1</sup> Тоффлер Е. Нова парадигма влади. Знання, багатство й сила / Перекладач: Наталка Бордукова. Харків : Акта, 2007. 688 с.

результатів цього – поява у владі людей низької якості, нездатних капіталізувати країну.

Консолідувати зусилля членів суспільства, ввести їх у єдиний цілеспрямований потік діяльності щодо суспільного розвитку в таких умовах не вдається. Посилюється соціальне напруження, формується масове відчуття руйнівної стихії глобального і місцевого масштабів. Таке «наелектризоване» суспільне середовище само по собі стає генератором кризових процесів. Мотиваційне середовище соціально-економічного розвитку руйнується. IQ-потенціал народів посправжньому в дію не включається. Отже, годі й говорити про проривні темпи цього розвитку. Що ж може врятувати від блукання в пошуках добробуту і благополуччя?

Оскільки сучасні суперечності соціально-економічного розвитку країн світу, його різновекторність визначають соціальну поведінку людей загалом, а особливо поведінку суб'єктів економічної діяльності в усіх ланках на мікро-, мезо- і макрорівні, об'єктивно постає потреба на науковому рівні з'ясувати, якими мають бути в сучасних умовах підґрунтя і вектори дій з корекції цієї поведінки. Автори роблять спробу знайти рішення на прикладі відносин у сфері економіки.

Об'єктивно постає потреба на науковому рівні з'ясувати, на якому методолого-методичному підґрунті мають відбуватися сучасні ментально-психологічні та інформаційно-комунікативні тренування для формування дієвої здатності членів суспільства на всіх рівнях до соціальної інтеграції. Під нею, зазвичай, розуміють процес, що ґрунтується на соціальному діалозі і передбачає активне і результативне залучення індивідів, громад, країн до суспільних зв'язків заради піднесення рівня пристосування до умов проживання, гіперконкуренції, до підприємницьких зв'язків і управлінського співробітництва заради конкурентоспроможності.

Дослідження поведінкових упереджень людей при прийнятті ними, зокрема, економічних рішень було і залишається об'єктом наукових інтересів таких учених, як Дж. Акерлоф, Д. Аріелі, М. Ейчен, Д. Канеман, Г. Ле Бон, К. Лойбл, Дж. Лонго, Р. Олсен, Ф. Рейдел, К. Санстейн, Дж.Р. Собехарт, Р. Талер, А. Тверські, І. Урсачі, Д. Хілясон, Т. Хіра, Р. Шиллер та ін. Помітні вагомні результати за профілем наукових розвідок, які кореспондуються з тематикою пропонованого дослідження, належать українським науковцям, увага яких дедалі більше прикута до даної

проблематики<sup>2;3;4</sup>. Її досліджували Г. Ложкін<sup>5</sup> (проблеми економічної психології загалом); Т. Кізіма<sup>6</sup> (загальні теоретичні блоки щодо ролі поведінкових фінансів); В. Крикун<sup>7</sup> (поведінкова економіка в дослідженні українського банківського ринку); С. Кузьмін (суб'єктні оцінки як фактор ринкової координації); П. Нікіфоров, С. Кузьмук<sup>8</sup> (економічна людина та біхевіористична концепція фінансів); С. Солодухін (вплив поведінкових факторів на фінансові ринки під час управління інвестиційними ресурсами); Н. Циганова (взаємодія суб'єктів фінансового ринку в умовах поведінкової економіки). Проблеми поведінки українських суб'єктів господарювання досліджували також В. Бабіченко, А. Крисоватий, А. Кудінова, І. Рекур<sup>9</sup>, О. Терещенко, Ф. Федосов та багато інших.

Теоретичні положення сучасної біхевіористичної концепції в економіці сформувався на основі досліджень, які з'ясували психологічне підґрунтя прийняття рішень. Через імплементацію психологічно більш правдоподібних мотивів прийняття рішень на основі урахування когнітивних, конативних і афективних факторів, поведінкових упереджень і цілей та ідентифікації їх причин досягається відчутне посилення пояснювальної і прогностичної ролі економічної теорії.

Вченими виявлено, що в умовах асиметричності інформації, швидкої зміни середовища, невизначеностей у кризових ситуаціях, посилення впливу афективних і когнітивних факторів не підготовлені належним чином кадри проявляють нераціональність у різних ланках економічної поведінки. Скажімо, при відкритті нового бізнесу, формуванні структури капіталу, залученні ресурсів, врахуванні ризиків, у ставленні до політики конвергенції та інтеграції, структурної політики, визначення предметного

---

<sup>2</sup> Геєць В.М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку / НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ: Академперіодика, 2020. 456 с.

<sup>3</sup> Євдокимова О.О., Топоркова І.В. Психологічні складові фінансової діяльності. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2013. № 14. С. 89-97.

<sup>4</sup> Шавалюк Л. Поведінкова економіка. Український контекст. *Тиждень*. 2017. URL: <https://tyzhden.ua/Economics/203054> (дата звернення 10.10.2023).

<sup>5</sup> Ложкін Г.В., Комаровська В.Л., Валенюк Н.Ю. Економічна психологія: навч. посіб. К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. 462 с.

<sup>6</sup> Кізіма Т. Поведінкові фінанси у концепціях класичної та інституціональної теорій. *Світ фінансів*. 2013. № 3. С. 7-8.

<sup>7</sup> Крикун В.А. Теорія поведінкової економіки в дослідженні українського банківського ринку за роки незалежності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. С. 18-22.

<sup>8</sup> Кузьмук С.Г. Біхевіористичні фінанси: теоретична концептуалізація та закономірності використання в економіці: дис. ... канд. екон. наук. Чернівці, 2019. 202 с.

<sup>9</sup> Рекур І.І. Теоретичне обґрунтування поведінки суб'єктів економічної безпеки. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 56-64.

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

наповнення стратегій, тактик, у здійсненні оперативних дій без урахування особливостей взаємодії глобалізації і регіоналізації тощо. Кадри суб'єктів господарювання проявляють надмірну і необґрунтовану самовпевненість, непослідовність, невміння адаптуватися до значимих для них трендових зрушень і процесів як у світі, так і на макро- та мезорівні. Тому з повною вірою у свою раціональність вони приймають ірраціональні за своєю суттю рішення, особливо з точки зору стратегій розвитку і соціальної відповідальності.

Науковці і практики, заглиблюючись у неекономічні властивості явищ в економіці, сформувавши відповідні ідеї та вчення: підприємницьку теорію фірми, теорію корпорації, еволюційну теорію, мережеву теорію організації; обґрунтували зв'язок між вкладеннями в людський капітал та економічним розвитком, ототожнення прибутку з абстракцією. До розробки даної проблематики залучаються системний аналіз і теорія оптимальних рішень, математичне й програмне забезпечення, інформаційні технології.

На основі емпіричного аналізу науковцями виявлені такі поведінкові упередження, як парадокс Елсберга, ефект неприйняття втрат, парадокс Алле, ефект натовпу, ефект фрейму, ілюзія підтвердження, евристика наявності, евристика якоря, ефект гіперреакції на інформацію, теорія перспектив та інші, котрі віддзеркалюють національні особливості економічної поведінки.

Аналітиками встановлено також надзвичайне ускладнення середовища прийняття рішень у результаті суперечливого впливу інформації та інформаційних процесів, спричинення необхідності постійного резюмування даних, яке дедалі більше набуває ознак автоматизму, а тому сформовані оцінки фактично не перевіряються, залишаючись підґрунтям прийняття рішень.

Виробничі і бізнес-процеси через стрімке акумулювання та миттєву обробку величезних масивів інформації спрощуються і прискорюються. А це ускладнює середовище прийняття рішень через те, що інформаційні технології породжують додаткові ризики, пов'язані з загрозою перетворення суб'єктів господарювання на об'єктів інформаційної війни, хакерських атак. І при цьому перманентне нарощування масштабу необхідної для опрацювання і врахування інформації надзвичайно посилює вплив когнітивних упереджень.

Узагальнення існуючих досліджень поведінкової економіки

переконує, що вона є парадигмою глобального розвитку, яка переміщує дослідницькі інтереси і зусилля на людину зі здоровими потребами творчої та безпечної життєдіяльності, з її фізіологічною, психологічною, духовною і соціальною будовою. Це і є реальний економічний суб'єкт, котрий визначає у вирішальній мірі економічні відносини.

Разом з тим, аналіз проведених на цей час наукових досліджень засвідчив, що в багатьох випадках їх результати не знаходять практичного втілення, оскільки потребують подальшого поглибленого вивчення анатомії глобальної нестабільності, викликів сучасності і в майбутньому – соціально значущих форм взаємодії населення і викликів життєдіяльності суспільств, держав та додаткових пошуків і системно-аналітичного, ситуативного опрацювання ключових етапів і технологій практичних дій по подоланню перелічених проблем.

Мета аналітичного дослідження – обґрунтувати методологічне і методичне підґрунтя виявлення та реалізації напрямів модифікації економічної поведінки суб'єктів реального сектору економіки і практики прийняття ними рішень на основі імплементації у свідомість діючих в економіці осіб матриці постулатів ноосферних цивілізаційних трансформацій, запропонувати орієнтовний покроковий план відповідних першочергових практичних дій.

Таке підґрунтя, ставши частиною внутрішньої сутності і системи світобачення населення, а особливо керівних кадрів усіх рівнів, зумовлюватиме розуміння і врахування не лише власне економічних чинників, а й більш широкого кола соціальних, культурних, політичних та інших інститутів, першості ролі керуючих агентів, ментальних і особистісних особливостей менеджерів, когнітивних та конативних факторів прийняття рішень, аби при оцінці кадрів усіх рівнів, особливо у виробничому процесі, на перший план виходили лише освіченість, практичний досвід, професіоналізм.

Для досягнення поставлених цілей звернемося перш за все до положень щодо сутності економічного мислення. Це система поглядів індивіда на закономірності економічного розвитку, сутність економічних явищ і процесів та причини їх виникнення; це діалектичне поєднання і взаємодія економічних знань, ідей, теорій тощо в економічній системі<sup>10</sup>. Це не просто сукупність економічних

---

<sup>10</sup> Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1./ Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.:

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

знань, а здатність їх освоювати, використовувати у практичній діяльності (житті), тобто це – формування моделі економічної поведінки<sup>11</sup>. Економічна поведінка – це поведінка, пов'язана з перебором альтернатив з метою раціонального вибору, тобто вибору, в якому мінімізуються витрати і максимізується чиста вигода з урахуванням соціальної відповідальності за вибір.

Особливостями економічного мислення є а) індивідуальність, що означає вибір як вихідної смислової одиниці індивіда, коли будь-яке економічне рішення, навіть групове, пов'язане з мотиваційно-ціннісними особливостями людей, які його приймають; б) раціональність – оцінка людиною у своїх діях заздалегідь очікуваних плюсів і мінусів доступних їй варіантів. Отже, не можуть бути раціональними рішення, прийняті несвідомо на основі емоцій, стереотипів, шаблонів; нарешті, спільність, тобто припускається, що всі суспільні відносини є результатом процесу ринкового типу, а отже, й функціонування механізмів економічного способу мислення.

Зрозуміло, що ці особливості економічного мислення накладають відбиток на моделі економічної поведінки людини, еволюція яких відбувається постійно<sup>12</sup>.

Зокрема: – модель «економічна людини» (Адам Сміт, 1776): людина прагне до максимізації вигоди, раціональна з точки зору механізмів прийняття рішень, володіє повнотою інформації, діє на конкурентному ринку, який передбачає мінімальний взаємозв'язок з іншими економічними людьми;

– модель «людини раціональної» (Альфред Маршалл, 1890): поведінку людини визначають її потреби і поточні доходи, вона прораховує найбільш раціональний варіант поведінки;

– модель «обмежено раціональної людини» (Герберт Саймон, 1959): людина робить свій вибір, перебираючи лише обмежену кількість альтернатив, раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення, вигідніше за прийняте);

– модель «економічно-психологічної людини» (Джордж Катона, 1975; Амос Тверські і Даніель Канеман, 1981): людина діє в умовах невизначеності і ризику, у процесі прийняття рішення схильна до допущення помилок і евристик (поведінкова економіка).

---

Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

<sup>11</sup> Грицуленко С.І., Потапова-Сінько Н.Ю., Гарбера К.М. Методика викладання економічних дисциплін: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 224 с., С. 20.

<sup>12</sup> Якімова Л.П. Методика викладання фахових дисциплін у ЗВО: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях: навч. посібник. Чернівці: Технодрук, 2019. 177 с., С. 17.

Аналіз наукових пошуків останніх десятиліть переконує, що поза увагою ще залишається об'єктивно обумовлене визначення загального русла, рамкових чинників, що диктують особливості та межі формування економічних відносин на всіх рівнях. **По-суті, на перший план виходить матриця постулатів ноосферного сценарію цивілізаційних трансформацій і світових викликів, що і є проблемою аналітичного дослідження.**

Це, **по-перше**, вже майже хрестоматійні принципи ноосферного сценарію. Зокрема:

– *креативності*: основна функція ноосфери полягає в креативній (тобто творчій, теоретичній, інноваційно-технологічній) діяльності з метою розширення меж гомеостазу і освоєння нових екологічних ніш;

– *коеволуції*: інтенсивність і швидкість техногенної діяльності не повинна виходити за межі сталості та адаптаційних можливостей біосфери в цілому і регіональних біоценозів зокрема;

– *комплікативності*: соціокультура та інформаційно-управлінська інфраструктура повинна узгоджуватися з її техносферою;

– *гармонізації*: умови сталого саморуху і розвитку не повинні суперечити можливостям та умовам максимальної самореалізації творчого потенціалу і різноманітних здібностей людини.

**По-друге**, логіка перелічених принципів може бути реалізована лише за умови, коли трансформації типів економік відбуватимуться в наступній послідовності. Від:

– *аграрної*, в якій в економічній пропозиції превалюють сільгосптовари; основна економічна функція – добування і вирощування; природа пропозиції – натуральна; основна риса – природна; метод пропозиції – зберігання в масі; продавець – покупець; покупець – ринок; фактори попиту – природні характеристики; до:

– *індустріальної*, в якій в економічній пропозиції переважають промислові товари; основна економічна функція – виробництво; природа пропозиції – матеріальна; основна риса – стандартизованість; метод пропозиції – формується після виробництва; продавець – виробник; покупець – споживач; фактори попиту – технічні характеристики; до:

– *інформаційної*, в якій в економічній пропозиції переважають послуги; основна економічна функція – надання; природа основної



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

пропозиції – нематеріальна; основна риса – індивідуалізована; метод пропозиції – надаються на вимогу; продавець – постачальник (надавач); покупець – клієнт; фактори попиту – корисні переваги; до:

– *економіки вражень*, де економічна пропозиція – враження; основна економічна функція – постановка, організація; природа основної пропозиції – пам'ятна; основна риса – особисті; метод пропозиції – демонструвати до певного часу; продавець – виконавець, актор; покупець – гість (відвідувач); фактори впливу – відчуття; до:

– *економіки трансформацій*, де основною економічною пропозицією стають власне трансформації, основна економічна функція – надихання на зміни; природа основної пропозиції – ефективна, орієнтована на результат; основна риса – індивідуальність; метод пропозиції – тривалість у часі; продавець – наставник, порадник, тренер тощо; покупець – прагнучий, бажаний змінитися; фактори попиту – набуті характеристики.

**По-третє**, за викладеною логікою трансформація сутності корпорації у XXI столітті має відбуватися наступним чином. Щодо:

- *організації*. Від піраміди до віртуальної мережі;
- *джерела сили*. Від стабільності до змін;
- *структури*. Від самодостатньої до взаємозалежної;
- *ресурсів*. Від атомів – фізичних активів до біт – інформації;
- *операції*. Від вертикальної інтеграції до віртуальної інтеграції;
- *товарів*. Від масового виробництва до масової індивідуалізації;
- *ринку, ринків*. Від внутрішнього до глобального;
- *стратегії*. Від «зверху вниз» до «знизу вверх»;
- *лідерства*. Від догматичного до харизматичного.
- *очікування щодо роботи*. Від безпеки щодо звільнення до особистого зростання.
- *удосконалень*. Від поступових до революційних.
- *організації управління корпорацією*. Від піраміди «старої» економіки до віртуалізації «нової» економіки.

Поступовий перехід від лінійного, лінійно-штабного, лінійно-функціонального, дивізіонального, матричного і проектного типів організаційних структур до стабільних мереж (побудованих на принципі віртуальності – сталі взаємозв'язки між окремими елементами як такі відсутні; обслуговування клієнтів як в мережі, так

і поза її межами; вузька спеціалізація учасників); динамічних мереж (принцип кластеру – тимчасовий союз організацій вздовж ланцюга створення споживчої цінності; для реалізації в першу чергу інноваційних проєктів); та внутрішніх мереж (принцип вільного підприємництва – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін) дає ряд своєчасних і суттєвих переваг. Вони полягають у найбільш гнучкому пристосуванні до середовища, розвитку разом з середовищем і кожним окремим учасником мережі, найнижчих накладних витратах, можливості залучення найкращих ресурсів, у першу чергу людських, високому ступені спеціалізації та фокусування.

Але разом з тим ускладнюється координація функцій між учасниками мережі, виникають високі ризики діяльності, основними особами втрачаються влада та контроль над ресурсами, виникають високий ступінь залежності від партнерів по мережі та високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі.

Ця матриця невідворотно приводить до висновку, що в демократичному суспільстві, особливо в неспокійні часи, існує об'єктивна і нагальна потреба і складне завдання здійснити такий вплив на позицію та емоції народу, який змінив би способи мислення чоловіків, жінок, підростаючих поколінь стосовно не величини, а духу, не політичних переконань, а усвідомлення, не самооцінки, а розуміння себе, вад та чеснот суспільства.

Стає все очевиднішим, що сучасний підхід до соціально-економічного розвитку повинен охоплювати не тільки сферу економічної політики і практики, але й конкретні та різноманітні інструменти регулювання людської поведінки з боку держави та її органів, громадянського суспільства, усіх чинних інститутів, прискорення дозрівання інституційного та громадянського середовищ.

Іншими словами, ми стикаємось з об'єктивною необхідністю корекції вектору зусиль в процесах модернізації економіки, зміни соціальних цінностей і мотивів діяльності в бік ментально-психологічних та інформаційно-комунікативних тренувань, а скоріше інтервенцій. Настала пора невідкладно долати прірву між рівнем наукової філософської, естетичної думки, новаціями у сфері технологій, мистецтва, літератури і рівнем масової свідомості.

В контексті формування підґрунтя для досягнення проривних темпів соціально-економічного розвитку доцільно, не гаячи часу,

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

доповнити існуючі підходи і практику регулювання людської поведінки інструментами, метою яких є зміна та подальше вдосконалення поглядів населення, спрямування їх на піднесення індивідуальної конкурентоспроможності громадян, соціальної відповідальності, консолідацію зусиль громад, регіонів і суспільства для досягнення проривних (експонентних) темпів соціально-економічного розвитку. Це, в свою чергу, відкриває можливості дотримання учасниками соціально-економічних процесів принципів доцільності, узгодженості, відкритості дій, соціального партнерства, інтеграції соціального простору, пропорційності вигод та комплексності підходів до вживаних заходів.

Формуючи інформаційну культуру особи (як сукупності інформаційного світогляду, системи знань і навичок, котрі забезпечують цілеспрямовану самостійну діяльність для задоволення індивідуальних інформаційних потреб через використання традиційних і новітніх інформаційних технологій), домагатися, щоб комунікативний процес відбувався за проблемно-прагматичного підходу до інформації: рухатись від наборів символів, які зрозумілі приймачу відповідно до його тезаурусу до символів, сприйняття яких розширює загальний тезаурус приймача, а відтак – до символів, сприйняття яких розширює актуальну частину тезаурусу приймача.

Водночас слід виробляти у населення імунітет проти дії так званих луна-камер, використання яких фіксуємо повсякчас і майже на кожному кроці. Як відомо, в теорії ЗМІ під луна-камерою розуміють своєрідну закриту систему (партія, громада, субкультура, сукупність користувачів сайту тощо), в якій певні переконання посилюються шляхом передачі або повторення всередині неї відповідного повідомлення. При цьому такими меседжами заглушаються інші інформаційні потоки, і ніяка альтернативна інформація в луна-камеру не проникає. Соціум потребує допомоги в набутті навичок виявлення цих камер та подолання нав'язуваних ними стереотипів.

Згідно з науковими працями в галузі психології нейтралізація маніпуляції полягає у доведенні факту маніпуляції. Реципієнт, який не володіє експертними знаннями про інформаційно-психологічні маніпуляції, не може зробити це самостійно, оскільки до нього застосовують прихований вплив на свідомість. Це означає, що учасники дискусії мають бути поінформовані про прецедент маніпуляції, зокрема про це має бути повідомлено у дискусіях, в

яких виявлено маніпуляцію, та у дискусіях, в яких жертви маніпуляції беруть участь.

Світова наука вже має розробки і пропозиції щодо методів і засобів виявлення інформаційно-психологічної маніпуляції, в т.ч. в онлайн-спільнотах, та їх нейтралізації. Тому відповідальні за інформаційну діяльність організації, адміністративні ланки, особи – адміністратори, модератори тощо – мають постійно упереджувати перелічені вище загрози і протидіяти їм.

Ментально-психологічні та інформаційно-комунікативні тренування мають сформувані дієву здатність членів суспільства до соціальної інтеграції, під якою зазвичай розуміють процес, що ґрунтується на соціальному діалозі і передбачає активне і результативне залучення індивідів до суспільних зв'язків заради піднесення рівня пристосування членів домогосподарств до умов проживання, конкуренції, до підприємницьких зв'язків і управлінського співробітництва заради конкурентоспроможності.

На таких підвалинах члени суспільства своїми рішеннями вмотивовано будуть домагатися появ інституційних засад ринкових важелів подолання бюрократичних механізмів, численних адміністративних перешкод, критичного рівня тінізації перш за все на рівні «держава-бізнес» і «бізнес-бізнес», упередження ризиків, пов'язаних зі змінами ринкової кон'юнктури, гіперконкуренцією, інноваціями, відтворювально-деструктивною поведінкою суб'єктів господарювання тощо.

Вирішальними ланками досягнення таких цілей є система освіти, навчальні програми шкіл, коледжів, ВНЗ, обов'язкова система перепідготовки управлінців для зміни їхньої уяви про обрії ноосферного цивілізаційного процесу, про світові виклики, про джерела і темпи економічного росту і розвитку, про невідворотність переходу до сучасної синергічної моделі. Тобто, потрібна система стандартизації якості кваліфікації управлінців і сертифікації права.

Постулати ноосферного сценарію цивілізаційного розвитку, їх подальший розвиток, уточнення відкривають креативні підвалини стратегії розвитку прикордонних регіонів, дають нам соціально-економічний обрій, мають збуджувати внутрішнє мотивуюче переконання, ставати чинником відповідного економічного мислення й економічної поведінки всіх, хто причетний до регулювання процесів прикордонного співробітництва та інтеграції.

Звісно, межі даної розвідки не дозволяють детально викласти

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

всі логічні ланцюги, які призводять до пропозицій щодо покрокових планів дій. Але очевидним є те, що з якого боку не підійти до даної проблематики йдеться, по суті, про всіма бажаний, свідомо чи несвідомо, кінцевий результат дій, який полягає в трансформації суб'єктів господарювання до стану фінансової самодостатності і спроможності, інвестиційної привабливості як головних чинників розвитку, «дозрівання» їх до ролі реальних конкурентоспроможних гравців на внутрішніх та зовнішніх ринках.

На часі доповнення використовуваних нині підходів і методів визначення пріоритетів об'єктивними моделями, які містять (на основі сценарного прогнозування в умовах цивілізаційних змін) визначення мети, критеріїв і показників успіху, об'єктів і суб'єктів маркетингової діяльності, модераторів і відповідальних за виконання програм та відповідні оцінки.

Така постанова спричиняється багатьма чинниками. Найголовніший: об'єктивно існує потреба постійної наявності в програмних документах і в свідомості кадрів усіх рівнів чіткого бачення на перспективу складу, пропорцій і темпів розвитку видів економічної діяльності, відповідних умовам і природно-ресурсному потенціалу територіальних утворень, які забезпечували б максимізацію сумарного випуску доданої вартості як першооснови фінансової самодостатності. Це, по суті, відправна позиція у маркетинговому пошуку стратегії та широкого спектру інструментів інноваційно-технологічної реструктуризації економіки.

Але доведено, що якщо йти до інноваційно-інвестиційної моделі соціально-економічного розвитку і піднесення на цій основі конкурентоспроможності, то це неможливо без інтеграції всіх доступних потенціалів: виробничого, технологічного, інвестиційного, інноваційного тощо.

Стає все відчутнішою нагальна потреба перейти у формовані стратегії розвитку прикордонних регіонів від загальних принципів положень, угод, констатації намірів тощо до формування конкретних алгоритмів дій за чіткими якісними і кількісними критеріями та показниками.

Для цього в усіх причетних на службових столах і в свідомості повинен бути наявним перманентно оновлюваний на перспективу звід відомостей про потенційні можливості і форми втілення в практику господарювання внутрішньорегіональної, міжрегіональної та міжнародної (їх не можна розривати навіть абстрактно-

теоретично) виробничо-ресурсної інтеграції як чинника радикального збільшення виробництва доданої вартості в розрахунку на одну особу населення та піднесення на цій основі фінансової спроможності і самодостатності.

На перший план в такому разі виходить потреба ідентифікації господарських систем та окремих суб'єктів економічної діяльності регіонів, сусідніх країн і їхніх регіонів, виявлення рівня їхньої спорідненості в конвергентному та інтеграційному контекстах. Потрібне маркетингове співставлення своєрідних соціально-економічних портретів територій.

В умовах сучасних світових і регіональних викликів та гіперконкуренції на всіх лініях суспільного життя успіх у вирішальній мірі залежить від того, на яких «поверхах» ІQ та ІТ ви є учасником конкурентної боротьби. Саме в залежності від рівня щабля в цій ієрархії формуються її форми та кінцевий результат. І саме виживання в такій конкуренції, лише воно, відкриває двері до поліфункціональної, універсифікованої моделі економіки і економічної поведінки, яка дозволяє «виживати» за будь-яких формажорних обставин і забезпечувати добробут.

Актуалізується включення в число пріоритетів у співробітництві прикордонних регіонів інтелектуально-інформаційних технологій, інтелектуального керування. Зокрема, розробка:

- постійно оновлюваних ідентифікаційних карт регіонів та їх адміністративно-територіальних одиниць для виявлення конкретних напрямів і учасників конвергентно-інтеграційного процесу;
- реєстрів діючих і потенційно можливих об'єктів і заходів конвергентно-інтеграційного спрямування;
- системи показників для оцінки соціальної, економічної і екологічної ефективності співробітництва.

На часі інтеграція зусиль прикордонних регіонів по розробці або впровадженню розроблених методів і засобів математичної та програмної підтримки прийняття рішень щодо формування та розвитку територіальних громад; методів та засобів побудови контекстно-залежних інтелектуальних систем у різних сферах.

Спільної уваги потребує впровадження інформаційних технологій підготовки оперативного персоналу для роботи в умовах надзвичайних ситуацій; моделей та методів інформаційної технології

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

аналізу бізнес-процесів у функціонально-орієнтованій організації в умовах надзвичайності або невизначеності.

Це стосується також як моделей і методів знаходження оптимальних замкнених маршрутів у задачах транспортного типу, так і моделей, методів і засобів збору та опрацювання даних в багаторівневих системах управління енергоефективністю підприємств і регіонів з метою предметнішої співпраці.

Розробка нових і вдосконалення існуючих методів опрацювання знань у сфері працевлаштування сприяли б створенню на їх основі зручної та ефективної системи для людей, які шукають роботу, а також для працедавців, які зможуть швидко знайти відповідних кваліфікованих кандидатів.

Розробка і впровадження інтелектуальних, контекстно-залежних систем підтримки прийняття рішень дають змогу покращити якість рішень шляхом врахування контексту ситуацій, які виникають у процесі працевлаштування.

На часі також створення та імплементація GoogleMaps тривимірних моделей атракцій для формування інтеграційного бренду регіонів. Такі, створені за допомогою сучасних технологій, інтерактивні продукти-пропозиції даватимуть мобілізуюче уявлення про особливості конвергентно-інтеграційної привабливості регіонів.

### **Висновки**

Виходячи з викладених результатів аналітичного дослідження покроковий план початку корекції управління соціально-економічним розвитком Чернівецької області рекомендується визначати наступним чином:

**Крок перший.** Реалізація та доведення до свідомості загалу як необхідності, так і факту створення в суспільстві в цілому і, звісно, в громадах інформаційно-комунікативної і ментально-психологічної атмосфери (клімату), основними чинниками (акцентами, особливостями) якої є:

а) Перехід у розв'язанні задач соціально-економічного розвитку від репресивно-фіскальної до підтримуючо-розвивальної парадигми (практики).

б) Відмова в роботі з керівними кадрами від описово-розсіювального підходу до економічних явищ і опора на конкретику алгоритмів (формул) дій та їх результатів. Йдеться, власне, про ще існуючий дескриптивно-дисипативний підхід до соціально-

економічних явищ, який зазвичай призводить до переходу частини енергії впорядкованого процесу в енергію неупорядкованого процесу (descriptivus-описовий підхід до економічних процесів; dissipation, від dissipo – розсіюю (лат.)).

Це означає, що пропоновані і оголошені функціонерами програми, плани, рекомендації тощо не можуть вважатися обґрунтованими і сприйнятними, якщо мають характер інтуїтивних або ідеологічних суджень. Вони обов'язково повинні демонструвати прорахований і технологічно гарантований конкретний результат, базуватись для цього на предметних технологіях.

в) Дотримання всіма чітких правил соціальної відповідальності як неодмінної передумови розвитку взагалі.

г) Оцінка діяльності кадрів органів управління всіх рівнів не за системою численних, іноді штучно сформованих критеріїв і показників, а за:

- динамікою зростання валового внутрішнього або регіонального продукту;

- кількістю створених нових робочих місць інноваційного спрямування;

- динамікою виробленої валової доданої вартості на одну особу населення, в тому числі заробітної плати;

- динамікою продуктивності праці як відношення валового внутрішнього або регіонального продукту, приведеного у порівняльні ціни базового року, до показника чисельності зайнятих в економіці;

- динамікою продуктивності капіталу як обсягу виробленого продукту, що припадає на одиницю основного капіталу;

- динамікою рівня бідності, рівня безробіття та ступеня диференціації доходів. Якщо один чи два, а особливо всі три показники погіршились, годі й говорити про розвиток і успішність роботи кадрів навіть за подвійного зростання доходу на одну особу.

До речі, ці показники, попри все інше, узагальнююче характеризують ще й рівень інноваційності розвитку (див. докладно про це<sup>13</sup>).

**Крок другий.** Упровадження конвергентно-інтеграційної домінанти в економічне мислення кадрів усіх рівнів, у стратегію і тактику розвитку країни та її регіонів, у практику їх реалізації.

---

<sup>13</sup> Євдокименко В.К. Прорив у соціально-економічному розвитку: можливі складові підґрунтя: Монографія: М.І. Маніліч, В.К. Євдокименко. Чернівці: Книги – XXI, 2019. 112 с.



Потрібно застосувати організаційно-економічні важелі налагодження внутрішньо-регіональної, міжрегіональної, міжнародної конвергенції та інтеграції в усій гаммі фаз і видів як відносно маловитратного варіанту подолання структурних дисбалансів та динамізації розвитку (див. докладно про це<sup>14; 15; 16</sup>).

**Крок третій.** Відповідні економічні розрахунки і постійна наявність в програмних та інших керівних документах, у свідомості кадрів усіх рівнів чіткого бачення на перспективу складу, пропорцій і співвідношень темпів росту відповідних умовам і природно-ресурсному потенціалу територіальних утворень видів економічної діяльності, які забезпечували б максимізацію випуску доданої вартості як основи фінансової самодостатності. Тут на допомогу приходять економіко-математичні методи і SoftComputing (див. докладно про це<sup>17; 18; 19</sup>).

**Крок четвертий.** На передній план об'єктивно виходить необхідність зосередити економічне мислення кадрів і їхні зусилля на перманентному пошуку шляхів формування центрів (ядер, вікон можливостей тощо) інвестиційно-інноваційно-технологічного прориву з перспективою «обростання» їх мережею малих і середніх підприємств – складових відповідних кластерів.

Для цього на макро- і регіональних рівнях потрібно:

а) зорієнтувавшись через відповідний аналіз, невідкладно формувати пакети проєктів нормативно-правових документів щодо створення спеціальних преференційних режимів інвестиційної діяльності та пріоритетного розвитку для формування названих ядер (лише для новостворених суб'єктів господарювання інноваційного спрямування);

б) забезпечувати згуртування депутатського корпусу усіх рівнів, найактивніших і найкреативніших представників громадськості в групі просування таких проєктів у відповідних

---

<sup>14</sup> Євдокименко В.К. Інституційне забезпечення економічної євроінтеграції західних регіонів України: монографія / В.К. Євдокименко, А.Д. Ворошан. Чернівці: Прут, 2010. 292 с.

<sup>15</sup> Євдокименко В.К. Особливості регіонального регулювання економічної інтеграції: монографія / В.К. Євдокименко, І.В. Яскал. Чернівці: Прут, 2011. 256 с.

<sup>16</sup> Yevdokymenko V., Yaskal I. Interregional integration in Ukraine. Dialogue between peoples and culture. East European cross border actors in the dialogue : Cross border Euro Conference, 10–12 May 2012. Iasi (Romania), 2012. P. 191–206.

<sup>17</sup> Євдокименко В.К. Трансформація системи маркетингу та брендингу країн, регіонів, міст. *Науковий вісник БДФЕУ*. 2012. Випуск 2 (23). С. 246-257.

<sup>18</sup> Євдокименко В. Особливості управління відтворенням соціально-економічних процесів регіону в сучасних умовах: монографія. Чернівці: Технодруж, 2013. 270 с.

<sup>19</sup> Vylyuk Y., Yevdokymenko V. New methods of soft computing in regional development strategy formation. *MEST Journal* / ed. Cekerevac Zoran. Belgrade: MESTE, 07 15, 2014. 2: Vol. 2. P. 274-284.

органах і моніторингу, лобіювання їх прийняття, а в подальшому контролю впровадження.

Головним контраргументом щодо такого підходу опоненти висувають (1) потенційні втрати бюджету і (2) зловживання. Перше – це свідоцтво неспроможності або небажання провести елементарні розрахунки. Друге – це свідоцтво апріорної впевненості у неспроможності державних органів упередити зловживання (див. докладно про це<sup>20; 21; 22</sup>).

**Крок п'ятий.** За існуючих нині умов модераторами, кузнею і контролерами ходу будь-яких позитивних змін в регіонах і країні об'єктивно і невідворотно повинні стати громади як вирішальна ланка. Розв'язуючи цю задачу, необхідно виходити перш за все, із сутності та наслідків взаємодії глобалізації і регіоналізації. А вона полягає в перетині та взаємному впливові могутніх екзогенних чинників, зв'язків і залежностей, що інтегрують суспільства та їх частини (елементи) в глобальні мережеві структури, формують нові й нові «правила гри», з ендогенними факторами функціонування регіональних соціально-економічних систем, які є складовими геопросторових єдностей і надають інтеграційної міцності державам, створюють можливості реальної участі їхніх громадян у суспільному житті, самоідентифікації, самореалізації, в решті-решт збереження автентичності.

За існуючих умов громади мають відігравати вирішальну роль у використанні позитивів, які несуть глобалізація і, зокрема, ТНК. Перш за все це генерація та поширення наукових ідей і концепцій, НТП, створення мереж виробництва й реалізації глобального масштабу. Разом з тим – у нейтралізації негативів. Адже ТНК, дбаючи про власні, приватні економічні інтереси, являють собою синтез як субнаціональних, так і наднаціональних прагнень, котрі, підкріплюючись величезним фінансовим капіталом, пригнічуючи національний капітал, схильні до вигідного для себе використання державного апарату окремих країн та внутрішніх господарюючих суб'єктів у разі прихованого або відкритого протистояння. Цим вони послаблюють позиції національного капіталу і національних

---

<sup>20</sup> Євдокименко В. Такими ми не будемо: з роздумів провінціала. Науково популярне видання. Чернівці: Букрек, 2014. 108 с.

<sup>21</sup> Євдокименко В. Механізми реалізації регіональної структурної політики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 136-140.

<sup>22</sup> Vylyuk Y., Yevdokymenko V., Yaskal I. The proportions and rates of economic activities as a factor of gross value added maximization in transition economy. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2016. Vol. 63, Issue I. P. 47-64.

економік, призводять до суперечностей між їхніми інтересами, загалом негативно впливають на їхній економічний стан [див. докладно про це 13].

**Крок шостий.** Різні особливості сучасного світоустрою і його викликів, різні форми стану соціальних комунікацій та інформаційної діяльності і протистояння у глобальному і національному вимірах доволі чітко і беззаперечно формують нагальну потребу особливої уваги до цієї ланки управління як країною, так і регіонами.

Зазвичай увага органів управління (переважно макрорівня) прикута до (а) питань мережевої, апаратної та програмної безпеки і (б) до гуманітарних проблем надання інформації споживачеві та різних форм суспільної взаємодії.

Але ж стрімкий розвиток технологій соціальних комунікацій у ЗМІ, мережі Інтернет і чітка тенденція до зростання значення та популярності соціально-орієнтованих сервісів та вебсайтів зумовлюють як появу принципово нових підходів до ведення інформаційно-пропагандистської діяльності (аж до нових форм інформаційних війн), до захисту держави та громадян від шкідливих впливів, так і потребу формування модернізованого змістового наповнення цієї діяльності. Про останнє зазвичай не згадують, оскільки, вочевидь, це надзвичайно складне інтелектуальне завдання.

Захист держави і громадян від загроз соціально-комунікативного рівня потребує створення саме в регіонах і їхніх громадах вже згаданої інформаційно-комунікативної і ментально-психологічної підтримуючо-розвивальної атмосфери щодо соціально-економічного розвитку.

Все це є, на наш погляд, можливим за однієї вирішальної умови: мають бути постійно діючі групи висококласних фахівців стабільного складу, що діяли б поза впливом динамічних кадрових змін, спричинених політичними вітрами, і були здатні формувати предметні технології дій, під якими традиційно вважається взаємодія інструментів різноманітних галузей знань, скоординованих системою менеджменту на базі сучасних ІТ для розв'язання будь-яких проблем і завдань.

Технології переходу до соціально активної діяльності (зміст порушувальної проблематики, правила формування контенту, залучення лідерів думок для формування громадської думки, спосіб використання веб-спільнот як інструменту для PR, окремі способи

взаємодії із користувачами соціальних середовищ тощо) можуть визначатися лише за умови креативного системно-ситуативного аналізу в кожному конкретному випадку з урахуванням сучасних факторів мінливості і невизначеності [22].

Імперативи матриці постулатів ноосферного сценарію цивілізаційного розвитку, їх подальший розвиток, уточнення дають нам соціально-економічний обрій, мають збуджувати внутрішнє мотивуюче переконання, ставати чинником відповідного економічного мислення і економічної поведінки всіх, хто причетний до регулювання обговорюваних процесів. Звісно, межі даної розвідки не дозволяють детально викласти всі логічні ланцюги, які наштовхують на пропозиції щодо покрокових планів дій.

Інструменти й інститути здійснення всього запропонованого в основному відомі, оскільки світова наука має в цьому відношенні критичну масу напрацювань, що акумулювали в собі інтелектуальний потенціал фахівців різних областей знань. Панорама, функціональний розподіл повноважень, намірів і дій основоположних суспільних суб'єктів, особливості їх взаємозв'язку, методологію їх бачення і свідомого визначення відповідних економічних, соціальних і етичних зусиль для досягнення кращого майбутнього провідними економістами постійно актуалізуються.

Подальші наукові розвідки і дослідження доцільно, на наш погляд, зосередити на обґрунтуванні векторів зусиль і алгоритмів комбінування інститутів та інструментів, виборі адекватних ситуаціям і об'єктам впливу технологій дій і дотриманні послідовності, маючи на увазі, що помилково прагнути лише простого кількісного зростання виробництва, необхідним також є внутрішній розвиток усієї соціально-економічної структури суспільства, формування нової, ноосферної матриці свідомості населення, а особливо еліти і керівників.

Лише на такій основі досяжний взаємозв'язок держави, бізнесу і громадянського суспільства в ендогенізації розвитку економіки, в забезпеченні його інституційної обумовленості та нового прагматизму як свідомих економічних, соціальних і етичних дій.

**Павло ШИЛЕПНИЦЬКИЙ**

доктор економічних наук, професор

**Ірина ПЕТРОВА**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКСПОРТУ**

В загальному державно-приватне партнерство (ДПП) можна визначити як взаємодію між державою та приватним сектором, що передбачає делегування традиційних функцій держави під умовою, що останній бере на себе відповідальність на всіх рівнях.

Очевидно, що розвиток такого партнерства є надзвичайно важливим для конкурентоспроможності економіки України, зокрема, шляхом стимулювання її експорту. Це особливо актуально через несприятливий стан інфраструктури та обмежені можливості державного бюджету для її відновлення й модернізації відповідно до потреб сьогодення. Проблемами в цій галузі є також низька операційна ефективність та якість наданих державних послуг. Це часто пов'язано із відсутністю стимулів для керівників таких підприємств у покращенні ефективності їхньої роботи, відсутністю конкурентного середовища, оскільки багато з таких підприємств функціонують як природні монополії, а також з нестачею інвестицій для впровадження інноваційних технологій.

Вважається, що через партнерство можливості приватного сектору, такі як динамізм, доступ до фінансів, технологічні знання, управлінська ефективність та підприємницький дух, можуть поєднуватися із соціальною відповідальністю, екологічною свідомістю, місцевими знаннями та створенням робочих місць у секторі державного управління.

Незважаючи на те, що в Україні такий вид співпраці є відносно новим явищем, у світі державно-приватне партнерство використовується протягом тривалого часу, і це відзначилося значним науковим прогресом в даній області. Дослідження проблеми здійснювали визначені науковці, такі як Джозеф Е. Стігліц, Стівен П. Осборн, Едвард Р. Йескомб, Емануель С. Савас, Майкл Р. Рейч, Майкл Геддес, Карлос Магаріньос, Фред Оладеїнд, Джиліан Піл, Глен Паолетто, Ерік-Ганс Клійн, Геерт Р. Тейсман, Н. А. Клевцевич,

О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. М. Геєць, Н. Г. Діденко, В. І. Дубницький, І. В. Запатріна, М. О. Лендъел, А. Ф. Мельник, Н. А. Мікула та інші. Незважаючи на методологічну розробленість цієї теми, у зв'язку з новими геополітичними та економічними реаліями існує об'єктивна необхідність у здійсненні подальших досліджень такої співпраці держави та приватного бізнесу, що дало б можливість розробити практичний інструментарій втілення даного механізму в практику господарювання.

Існує велика кількість визначень державно-приватного партнерства, які різняться залежно від поглядів вчених, влади, міжнародних організацій та країн. Наприклад, Карлос Магаріньос<sup>1</sup> визначає його з макроекономічної точки зору як формалізовані відносини між урядом, бізнес-середовищем та громадянським суспільством. За словами Глена Паолетто<sup>2</sup>, ДПП – це кооперація між зацікавленими групами, яка базується на взаємному визнанні сильних і слабких сторін для досягнення спільних цілей.

Визначення від Фреда Оладеїнда<sup>3</sup> вказує на те, що державно-приватне партнерство – це договірна угода між державним і приватним секторами, що визначає чіткі цілі для постачання проекту або послуги, які зазвичай обслуговуються традиційними державними механізмами.

Різні визначення використовують також міжнародні організації. Наприклад, Секретаріат Організації Об'єднаних Націй<sup>4</sup> наголошує, що державно-приватне партнерство – це спільне розуміння цілей та відповідальностей, розподіл державно-приватного діалогу та інституційної основи.

За визначенням Міжнародного валютного фонду<sup>5</sup>, державно-приватне партнерство (ДПП) передбачає постачання приватним сектором інфраструктурних активів і послуг, які традиційно надавалися урядом.

---

<sup>1</sup> Magariños, C. (2001). Public-Private Sector Dialogue and Partnership. Statement delivered at the Conference on the Role of the Private Sector in Enhancing Productive Capacity in Least Developed Countries Oslo, 29 – 30 January 2001.

<sup>2</sup> Paoletto, G. (2000). Public-Private Sector Partnerships: An Overview of Cause and Effect. in Yidan Wang (ed.) Public-Private Partnership in the Social Sector: Issues and Country Experiences in Asia and the Pacific (ADB Institute Policy Paper Series. Tokyo: ADBI Publishing.

<sup>3</sup> Oladeinde, F. (2003). Public-Private Partnerships. USAID Education Division Workshop. Swaziland. September 28 - October 4, 2003.

<sup>4</sup> United Nations Secretariat. (1997). Public-private partnerships: the enabling environment for development. Group Of Experts On The United Nations Program On Public Administration and Finance Thirteenth Meeting, 27 May-4 June 1997.

<sup>5</sup> IMF (2004). Public-Private Partnerships. URL: <https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.pdf>

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

В цілому Державно-приватне партнерство виникає там і тоді, де є присутніми наступні складові<sup>6</sup>:

1. Спільні цілі – партнерства, орієнтовані на досягнення визначені метою, які узгоджені всіма включеними учасниками. Ці цілі формуються через комунікаційний процес, який визнається всіма зацікавленими сторонами.

2. Угода для початку спільної діяльності.

3. Дії, спрямовані на використання сильних сторін кожного учасника.

4. Ініціативи, спрямовані на компенсацію слабких сторін, що може включати в себе розширення, експертизу, обмін знаннями або досвідом між різними групами.

Учасниками державно-приватного партнерства, окрім уповноваженого державою учасника та представника приватного бізнесу, можуть також бути різноманітні інші установи, такі як неурядові організації, місцеві влади, професійні спілки, дослідницькі групи та інші.

Виходячи із визначень, наведених вище, можна висловити висновок, що державно-приватне партнерство є взаємовідносинами між державою (урядом, органами влади, самоврядуванням, державними установами, підприємствами та організаціями) і приватним сектором (суб'єктами господарювання недержавної форми власності, громадськими організаціями, місцевими спільнотами). Ці відносини стосуються перерозподілу обов'язків у сферах створення інфраструктури загального користування, виробництва товарів та надання послуг, які раніше вважалися монополією держави. Між сторонами регулюються такі питання, як розподіл відповідальностей, ризиків, фінансове забезпечення, проектування, будівництво, утримання, експлуатація, права власності, участь в управлінні та розподілі прибутку. Важливими принципами у цьому контексті є рівність, відкритість, недискримінація, змагальність, підвищення ефективності та мінімізація ризиків і витрат.

Переваги державно-приватного партнерства порівняно з традиційними державними закупівлями в забезпеченні конкурентоспроможності у сфері стимулювання експорту є наступними:

---

<sup>6</sup> Paoletto, G. (2000). Public-Private Sector Partnerships: An Overview of Cause and Effect. in Yidan Wang (ed.) Public-Private Partnership in the Social Sector: Issues and Country Experiences in Asia and the Pacific (ADB Institute Policy Paper Series. Tokyo: ADBI Publishing.

**1. Вартість за гроші.** Дана перевага проявляється в здійсненні проектів ідентичної якості за менші кошти та в забезпеченні вищої якості за ті ж самі фінансові ресурси. Визначальні чинники цієї переваги включають передачу ризиків, фокусування на результатах, довготривалий характер відносин, оцінку діяльності та стимули, а також управлінські навички приватного сектору.

- **Передача ризиків.** Угоди державно-приватного партнерства надають важливий аспект у вигляді передачі ризиків. Ризики, пов'язані з політикою, плануванням, проектуванням, будівництвом, утриманням, експлуатацією, фінансуванням, регуляторними аспектами і т.д., розглядаються як визначальна якість угод державно-приватного партнерства. Зазвичай, ризик передається тій стороні, яка ефективно керує ним, витрачаючи при цьому мінімальні кошти. Це забезпечує, що сторони будуть діяти з обережністю щодо очікуваних надходжень і витрат, і стимулює їх до підвищення ефективності. Однак загальноприйнятим є те, що за політичні та законодавчі ризики відповідальність покладається на державу, тоді як за проектування та будівництво (в залежності від обраної моделі державно-приватного партнерства) – на приватного партнера.

- **Фокусування на результатах.** На відміну від державних закупівель, де державою, як замовником, зазначаються чіткі вхідні параметри щодо реалізації інфраструктурного проекту, такі як використовувані технології, сировина та матеріали тощо, в угодах ДПП встановлюється конкретний очікуваний результат, який повинен бути досягнутий, щоб задовольнити кінцевого споживача. Це, в свою чергу, надає можливість приватному сектору творчо підходити до вирішення поставленої задачі, враховуючи можливості оптимізації витрат та сприяючи, в кінцевому підсумку, впровадженню інновацій.

- **Довготривалий характер відносин.** Протягом тривалого періоду виконання контрактів у державно-приватному партнерстві постачальник послуг має більше часу для компенсації раніше здійснених витрат, що може привести до зниження цін для кінцевих споживачів. Крім того, це сприяє накопиченню більшого досвіду, що служить джерелом підвищення ефективності, а також дає можливість делегувати виконавцю технологічні ризики, дозволяючи йому самостійно приймати рішення щодо оновлення та заміни основного капіталу. У той же час ця перевага може стати недоліком, оскільки



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

відсутній тиск конкуренції, який зазвичай спонукає до зниження витрат та підвищення якості. Також, внесення змін до контракту, як правило, ускладнене, за що можуть понести втрати наступні покоління

- **Оцінка діяльності та стимули.** Пов'язаність механізму оплати з результатами діяльності, які відображені у вихідних специфікаціях, становить значущий стимул для дотримання встановлених стандартів у наданні послуг. У порівнянні з традиційним підходом до державних закупівель, де надання державних послуг відбувається через підприємство-монополіста, якому держава повністю компенсує витрати відповідно до вхідних специфікацій, причому результат відступає на другий план, при державно-приватному партнерстві механізм оцінки діяльності відображає ризики, що передаються до приватного сектору через систему оплати. Саме тому урядовий орган повинен мати необхідний інтелектуальний потенціал для моніторингу проєктів ДПП.

- **Управлінські навички приватного сектору.** Навички управління, характерні для приватного сектору, дозволяють ефективніше впроваджувати проєкти, особливо в сфері будівництва, що виявляється у їх своєчасному або навіть прискореному завершенні. Таким чином, застосовуючи державно-приватне партнерство для реалізації інвестицій в інфраструктурні проєкти, держава може використовувати управлінські навички, які є характерними для приватного сектору. Крім того, державний сектор має доступ до результатів досліджень, розробок і випробувань різних підходів. При цьому ризик впровадження їхніх інновацій несе приватний сектор.

- **Конкуренція.** Однією з ключових особливостей природних монополій є відсутність конкурентних взаємин, що усуває потребу в підвищенні ефективності функціонування таких підприємств. Конкуренція на таких ринках взагалі є неможливою. Проте державно-приватне партнерство дозволяє впровадити конкурентні відносини у процес відбору приватних партнерів. Результатом введення конкурентної динаміки в сферу, яка раніше вважалася державною монополією, є зниження цін, більший потік інновацій, збільшення обсягів інвестицій та покращення надання послуг. Проте важливо зберігати баланс між забезпеченням конкуренції та уникненням зайвих витрат на переговори, і найоптимальнішим шляхом для держави у цьому контексті є

визначення якомога раніше можливих вихідних специфікацій, щоб уникнути необґрунтованих корекцій у ході переговорів.

**2. Інновації приватного сектору.** У контексті державно-приватного партнерства приватний сектор знаходить стимул для інновацій у підвищенні ефективності своєї діяльності, що в кінцевому підсумку приводить до зростання прибутковості. Навпаки, підхід державного сектору часто обмежується лише задоволенням потреб, і йому часто не притаманне прагнення до отримання прибутку. Це може призводити до того, що підприємства, які операційно діють у сфері природних монополій, часто мають не вигідне фінансове становище, і у них відсутній стимул для поліпшення ефективності. Для держави впровадження інновацій приводить до підвищення екологічних стандартів, зниження цін на послуги для кінцевого споживача та покращення загальної якості життя.

**3. Залучення компетенцій приватного сектору.** В рамках проєктів державно-приватного партнерства, крім замовника з боку держави та виконавця з боку приватного сектору, передбачається залучення постачальників капіталу: приватних інвесторів та кредитних інститутів, оскільки це відноситься до капіталомістких проєктів. Участь цих сторін у реалізації угоди ДПП має позитивний вплив, оскільки супроводжується глибоким аналізом технічних та фінансових аспектів проєктів. Крім того, їхнє використання піддається постійному контролю, оскільки приватний сектор повинен забезпечувати їхню прибутковість. Ця обставина, в свою чергу, підвищує кваліфікацію працівників державного сектору.

**4. Підвищення ефективності витрат** є результатом дії різноманітних факторів в рамках державно-приватних партнерств. Зокрема, це обумовлено впливом конкуренції, передачею ризиків приватному партнеру, інтеграцією різних аспектів проєкту (наприклад, проєктування і будівництва), ефективним управлінням витратами протягом усього життєвого циклу та впровадженням інновацій. Наприклад, довгострокова економія витрат може бути досягнута шляхом поєднання капітальних інвестицій у об'єкти інфраструктури з їхньою експлуатацією та наданням послуг. Інший підхід може включати відступ від загальноприйнятих стандартів, що, відповідно, передбачає впровадження інновацій.

**5. Більш ефективне використання активів** виникає у разі застосування державно-приватного партнерства для будівництва

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

соціальних об'єктів, таких як школи, лікарні та інші. Зазвичай в цьому контексті використовується модель "Будівництво-Експлуатація-Передача", де приватний сектор будує, експлуатує та, після закінчення терміну угоди, передає активи державі. Згідно з загальним правилом, як підтверджено світовим досвідом, держава відшкодовує лише 90% понесених витрат приватного сектора. Щоб покрити решту 10% витрат і отримати прибуток, приватний бізнес вимушений залучати користувачів з числа третіх осіб, що сприяє більш раціональній експлуатації об'єктів соціальної інфраструктури. Наприклад, простір у державних будівлях може бути зданий в оренду для альтернативного використання. За допомогою державно-приватного партнерства, приватний постачальник, обізнаний у сфері управління активами, може допомогти уряду знайти оптимальний шлях використання та розподілу урядових активів серед користувачів з числа третіх осіб.

**6. Забезпечення прибутковості та податкових надходжень.** У ситуації, коли послуги надаються традиційним шляхом через державні підприємства-монополісти, ефективність їхньої діяльності часто залишає бажати кращого. Ці підприємства часто перебувають у фінансово збитковому стані, а їхні витрати компенсуються коштами з державного бюджету, що призводить до відсутності стимулу для поліпшення ефективності. Оскільки приватний сектор прагне до отримання прибутку, у випадку державно-приватного партнерства відбувається не лише підвищення ефективності таких підприємств, але й починається сплата податків у державний бюджет. Найвідомішим прикладом є концесії на будівництво та управління автомобільними дорогами. У звичайних умовах держава лише фінансує будівництво та обслуговування доріг та інфраструктурних об'єктів, які на них розташовані (мости, світлофори, огороження і т.д.). Проте, за умов концесії, шляхом встановлення плати для користувачів, цей об'єкт стає джерелом фінансових потоків, що дозволяє приватному інвестору відшкодувати витрати та сплачувати державі концесійні платежі та податки.

**7. Економія часу реалізації.** Процес укладання угод державно-приватного партнерства вимагає більше часу порівняно з традиційними державними закупівлями. Це, передусім, пов'язано з тривалістю виконання проєктів ДПП, яка становить 25-30 років і вимагає проведення глибоких фінансових розрахунків. Через це, велику частину часу займає переговорний процес. Водночас завдяки

такій співпраці досягається економія часу внаслідок дії наступних чинників:

- стимул для приватного сектора максимально швидко генерувати доходи;
- існування кривої досвіду, яка впливає на всі сторони угоди;
- покращений проєктний менеджмент;
- ефективне управління ризиками;
- оплата за результатами (приватний постачальник послуг отримує оплату лише після введення об'єкта інфраструктури в експлуатацію);
- потужність компанії та пов'язаних фірм під час реалізації проєкту ДПП;
- більша гнучкість та мобільність в ухваленні рішень, відсутність бюрократичних перешкод;
- підтримка зв'язків із зацікавленими сторонами, яка запобігає обструкційним діям.

**8. Виявлення потенційних партнерів.** Впровадження державно-приватного партнерства в господарську практику допомагає уряду ідентифікувати можливих партнерів з приватного сектору для фінансування, будівництва нових об'єктів інфраструктури, а також модернізації та розширення існуючих. У свою чергу, приватні компанії мають прямий фінансовий стимул для пошуку нових об'єктів інвестування, що в іншому випадку вимагало б очікування моменту, коли держава буде здатна здійснити необхідні інвестиції.

**9. Заощадження бюджетних коштів.** Застосування державно-приватного партнерства дозволяє суттєво зменшити потребу в бюджетних асигнуваннях, спрямованих на фінансування інфраструктурних проєктів, і направити їх, принаймні на короткостроковий період, на інші статті державного бюджету. Важливо враховувати, що у деяких (хоча й не в усіх) випадках це може виявитися перенесенням платежів з сьогодення на майбутнє. Наприклад, у випадках будівництва та утримання об'єктів соціальної інфраструктури держава може відкладати розрахунки з приватним партнером на період дії угоди. В інших сценаріях, таких як концесії на автомобільні дороги, хоча й не потрібно оплачувати вартість передачі об'єктів, все ж необхідно буде нести витрати на їх утримання пізніше.

**10. Доступ до ринків капіталів.** Означає скористатися можливостями приватних компаній для входження на ринки капіталу. Це особливо актуально в тих випадках, коли необхідно доповнити або знайти альтернативу обмеженим та важко доступним державним ресурсам. Під цим розуміється не лише отримання банківських кредитів, а й використання різноманітних інструментів, таких як емісія акцій та облігацій.

**11. Покращення реагування на ринкові вимоги** досягається, передусім, через проведення конкурсного відбору учасників державно-приватного партнерства з боку приватного сектору, що впроваджує конкуренцію в галузь, яка за своєю природою є монопольною. Покращення реагування на ринкові вимоги виявляється у підвищенні рівня прибутковості, терміну дії угоди, раціональному розподілі витрат протягом життєвого циклу бізнесу, оплаті наданих послуг та інтеграції процесів проєктування, будівництва, фінансування й експлуатації об'єкта інфраструктури. Крім того, деякі угоди державно-приватного партнерства передбачають можливість швидкої заміни постачальника послуг у разі неналежного виконання його зобов'язань.

**12. Покращення процесу калькулювання** пов'язане з активним стимулом приватного сектору до оптимізації витрат та підвищення ефективності ведення бізнесу. У зв'язку з цим ретельно враховуються всі витрати, пов'язані з операційною діяльністю підприємства, оскільки це є визначальним фактором для відшкодування раніше здійснених витрат та забезпечення прибутковості. У випадку ж традиційних державних закупівель, держава часто не враховує численні видатки, такі як заробітна плата державних службовців, загальні витрати та інші. Також, тут актуальною є проблема хронічного недофінансування об'єктів інфраструктури з боку державного бюджету, що у свою чергу спотворює картину реальних витрат.

Відповідно до класифікації Економічної комісії ООН з Європи, усю множину державно-приватних партнерств можна поділити на три групи: з розвитку, т. зв. «гібридні» та комерційні, чи контрактні<sup>7</sup>.

Відмінною рисою угод ДПП з метою розвитку є те, що вони не спрямовані на отримання прибутку, необхідного для залучення партнерів зі сфери приватного бізнесу. Через це такі проєкти

---

<sup>7</sup> UNECE (2017). Public-Private Partnerships in Trade Facilitation Recommendation No 41 URL: [https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE\\_TRADE\\_430E\\_Rec41.pdf](https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_430E_Rec41.pdf)

реалізуються із залученням коштів донорів. В якості учасників, окрім держави, тут виступають неурядові організації.

Т. зв. «Гібридні» ДПП є комерційними та реалізуються із залученням приватного бізнесу. Проте, для забезпечення їх повної фінансової спроможності використовуються субсидії третіх сторін: держави, чи донорів. Через це в окремих країнах такі проекти державно-приватного партнерства називають «Трикутними», оскільки залучаються три сторони: держава, приватний бізнес та організація-донор, чи інша сторона.

Комерційні державно-приватні партнерства передбачають укладання угоди між державою та представником приватного бізнесу, відповідно до якої, останній зобов'язується інвестувати кошти в інфраструктурний об'єкт з метою отримання в подальшому прибутку. Після закінчення терміну дії такої угоди об'єкт інфраструктури повертається у власність держави. Така форма відносин отримала назву «концесія».

Співпраця держави та приватного бізнесу у формі державно-приватного партнерства традиційно застосовується для розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг, але останнім часом сфера її застосування розширюється. Зокрема, це стосується використання інструментарію ДПП задля забезпечення конкурентоспроможності шляхом стимулювання експорту.

Це виникає з низки причин:

1. Обмежені ресурси державного бюджету для реалізації запланованих заходів щодо просування товарів і послуг вітчизняних підприємств за кордоном.

2. Відсутність досвіду і кваліфікованого персоналу в державних установах, а також потреба в орієнтації на споживача, комерційного підходу та нового менеджменту для більш ефективної реакції на зміни ринкової ситуації.

3. Інформаційна асиметрія, де безпосередні учасники зовнішньоекономічних операцій краще інформовані про ситуацію на світових ринках, ніж державні органи.

4. Необхідність кращого вивчення потреб експортерів для розробки адекватних заходів задоволення цих потреб.

5. Нерозвиненість інституту приватної власності та ринкових інститутів у країні.

6. Неможливість приватного сектору однозначно вирішити проблему ефективного використання обмежених ресурсів та держави реагувати на ринкові збої.

7. Використання досвіду та структур компаній-експортерів за кордоном для реалізації політики стимулювання експорту.

Таке партнерство особливо актуальне для країн, які тільки розпочали ринкові перетворення та змушені розвивати свій зовнішній сектор економіки.

Світовий досвід свідчить, що у сфері сприяння експорту державно-приватне партнерство набуває різноманітних форм: від надання консультацій та створення об'єктів ринкової інфраструктури до виконання митних процедур та управління митними платежами на митниці.

Зокрема, як рекомендує Центр ООН зі сприяння торгівлі та електронному бізнесу, державно-приватне партнерство у сфері сприяння торговельній діяльності, окрім використання як механізму розвитку транспортної інфраструктури, може бути також використане через застосування таких систем підтримки, як т. зв. системи «єдиного вікна», національні органи сприяння торгівлі, інфраструктури портів, торгові та логістичні коридори та скоординоване управління кордонами<sup>8</sup>.

Єдине вікно – це механізм, який дозволяє сторонам, залученим у торговельні та логістичні операції, подавати необхідні щодо імпорту, експорту та транзиту документи в єдину точку входу для виконання всіх нормативних вимог. Приватний бізнес може бути сюди залучений як розробник і виконавець інфраструктури інформаційно-комунікаційних технологій, чи безпосередньо на операційному та сервісному рівні, коли держава готова делегувати відповідні функції. Механізм «єдиного вікна» може включати у тому числі і створення стандартів відповідності, яких необхідно дотримуватися в рамках операційного контролю органу «Єдиного вікна» (протоколи передачі, ліцензування, безпека, страхування)<sup>9</sup>.

Торговельні та логістичні коридори являють собою широке поле для застосування співпраці держави та приватного сектору у формі державно-приватного партнерства. ДПП можуть сприяти

---

<sup>8</sup> UNECE (2017). Public-Private Partnerships in Trade Facilitation Recommendation No 41 URL: [https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE\\_TRADE\\_430E\\_Rec41.pdf](https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_430E_Rec41.pdf)

<sup>9</sup> World Bank (2013) LAO PDR. Preparation of a National Single Window. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/733421468045035911/pdf/785530WP0P130700x0379846B00PUBLIC00.pdf>

здійсненню торговельної діяльності шляхом: покращення, модернізації та розширення транспортної інфраструктури (порти, аеропорти, залізниці та мережі доріг); розбудови інтермодальних засобів та процедур, систем стеження за вантажами; розвитку митних інформаційних систем; здійсненню регулювання транспорту; сприянням митних та інших процедур експорту та імпорту продукції; регулювання в торгівлі; кількість документів для торгівлі та тарифів; розбудови мережі систем «єдиного вікна» тощо. Окрім того, приватний сектор може надавати знання для підвищення ефективності з точки зору часу та витрат, товарів, що продаються, зменшення «вузьких місць» і технічних бар'єрів у торгівлі<sup>10</sup>.

До складу інфраструктури, яка пов'язана із забезпеченням конкурентоспроможності експорту та може бути предметом угоди ДПП, входять передовсім портові термінали, склади та офіси, а також територія, у т.ч. і та, яка не відноситься до порту, обладнання для завантаження та розвантаження вантажів та інші об'єкти. Також, сюди відноситься розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, через які отримуються такі послуги, як митне оформлення, ліцензування, обробка та зберігання вантажів, відстеження товарів тощо.

Приватний сектор через ДПП буде безпосередньо зацікавлений у таких проєктах, оскільки захоче зробити ці ключові логістичні об'єкти більш ефективними. Крім того, маючи досвід роботи в інших портах, і він міг би застосувати передовий досвід для обслуговування партнера з державного сектору.

Скоординоване управління кордонами через ДПП може підвищити ефективність такого адміністрування на користь розвитку міжнародної торгівлі та перевезень. Передовсім, це може стосуватися компаній, що надають послуги у сфері інформаційних технологій шляхом розробки спільної технічної платформи для безперебійної роботи та координації операцій на кордоні, куди будуть залучені як чисельні урядові установи, так і приватний бізнес<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> ITC (2011). Public-private collaboration for export success: Case studies from Barbados, Ghana, India, Thailand and Malaysia. Geneva, 2011.101 p

UNECE (2017). Public-Private Partnerships in Trade Facilitation Recommendation No 41 URL: [https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE\\_TRADE\\_430E\\_Rec41.pdf](https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_430E_Rec41.pdf)

World Bank (2013) LAO PDR. Preparation of a National Single Window. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/733421468045035911/pdf/785530WPOP13070ox0379846B00PUBLIC00.pdf>

<sup>11</sup> ITC (2011). Public-private collaboration for export success: Case studies from Barbados, Ghana, India, Thailand and Malaysia. Geneva, 2011.101 p.



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

Однією зі сфер, де такий підхід здобув значне визнання, є розвиток експорту туристичних послуг.

Згідно з інформацією Економічної комісії ООН з Латинської Америки та Карибів, основними моделями державно-приватного партнерства, пов'язаними з розвитком туризму в Карибському регіоні, є<sup>12</sup>:

1. Організації публічного характеру, керовані державно-приватними радами директорів (основні ними є національні туристичні ради та туристичні адміністрації). Вони співпрацюють з приватним сектором, зокрема з готельними та туристичними організаціями, для організації подій у регіоні, фінансування маркетингових і промоційних заходів та втілення урядової політики розвитку туризму.

2. Державно-приватні альянси, які формуються для реагування на кризові ситуації, такі як економічні кризи, або для підвищення конкурентоспроможності.

3. Спільне володіння активами, включаючи державні та приватні частки в готелях, авіалініях із залученням держави або приватного сектору в управління.

4. Державна політика, спрямована на підтримку приватного сектору, через фіскальні та регуляторні заходи, а також виділення територій для розвитку туризму, включаючи утворення туристичних кластерів.

5. Регулярні зустрічі та конференції між державними та приватними організаціями на різних рівнях з метою обговорення стратегічного бачення, розроблення політики та ухвалення рішень з розвитку туризму.

6. Об'єднання фінансових ресурсів у формі державно-приватних фондів для фінансування програм та ініціатив у туристичній галузі.

Зокрема, на Барбадосі співпраця між державою та приватним капіталом спрямовувалася на поліпшення доступу для постачальників туристичних послуг та інвесторів у рамках Економічної партнерської угоди Карибського Форуму та

---

UNECE (2017). Public-Private Partnerships in Trade Facilitation Recommendation No41 URL: [https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE\\_TRADE\\_430E\\_Rec41.pdf](https://unece.org/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_430E_Rec41.pdf)

<sup>12</sup> ECLAC (2008). Structural change and productivity growth 20 years later. Old problems, new opportunities. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3d1fd38a-b413-4a27-b177-d5cd7c566829/content>

ECLAC (2007). Tourism in the Caribbean competitiveness, upgrading, linkages and the role of public private partnerships (PPP) and public policy. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4d12fe9a-0377-4caa-8729-77d31c3d1b26/content>

Європейського Союзу (CARIFORUM-EU), укладеної у грудні 2007 року. КаріФорум об'єднує 15 держав Карибського басейну та Домініканську Республіку, є частиною КАРІКОМ (CARICOM). Ця партнерська угода, починаючи свій відлік ще від Котонуської угоди 2000 року (Бенін), розроблена для підтримки торгівлі та врахування конкретних регіональних умов. У процесі укладання угоди брали участь такі організації, як Карибський регіональний механізм ведення переговорів (CRNM), Організація туризму Карибського басейну та Асоціація готелів та туризму Карибського басейну (СНТА)<sup>13</sup>.

Проведені переговори з Економічної партнерської угоди відкрили можливість для постачальників туристичних послуг у Барбадосі та Карибському басейні отримати переваги, які раніше не були доступні в рамках СОТ. Ці переваги включають, зокрема<sup>14</sup>:

- установлення значущих та інноваційних правил відкриття ринку для галузі туризму;
- створення спільного розуміння проблем, що стоять перед сектором, зокрема у сфері стандартів та антиконкурентної практики;
- встановлення механізмів, які сприятимуть інвесторам з Європейського Союзу у виборі Карибського басейну;
- підвищення спроможності операторів CARIFORUM збільшити експорт туризму та підвищити конкурентоспроможність галузі.

Інший приклад успішного використання державно-приватного партнерства для стимулювання експорту можна знайти в Гані. У цій країні була успішно реалізована ініціатива з інтеграції митних послуг, яка відома як "Послуги громадської мережі Гани Лімітед" (the Ghana Community Network Services Limited (GCNet)). Ця компанія була заснована у листопаді 2000 року, а серед її акціонерів є наступні<sup>15</sup>:

---

<sup>13</sup> Dunlop, A. (2003). Tourism Services Negotiations Issues: Implications for CARIFORUM Countries. Caribbean Regional Negotiating Machinery. Office of Trade Negotiations, Caribbean Community (CARICOM) Secretariat. URL: <http://www.crn.m.org>

ITC (2011). Public-private collaboration for export success: Case studies from Barbados, Ghana, India, Thailand and Malaysia. Geneva, 2011.101 p

<sup>14</sup> CARICOM [official site] URL: <https://caricom.org/cariforum-the-context>

ECLAC (2008). Structural change and productivity growth 20 years later. Old problems, new opportunities. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3d1fd38a-b413-4a27-b177-d5cd7c566829/content>

ECLAC (2007). Tourism in the Caribbean competitiveness, upgrading, linkages and the role of public private partnerships (PPP) and public policy. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4d12fe9a-0377-4caa-8729-77d31c3d1b26/content>

<sup>15</sup> GCNet [official site] URL: <http://www.gcnetghana.com/aboutus/organisation.asp>

GIZ (2011). Employee wellbeing policy for The Ghana Revenue Authority (GRA) and Ghana Community

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

- Служба митного акцизного та профілактичного обслуговування (SEPS); з 2009 року – Орган надходжень Гани.
- Рада вантажовідправників Гани (GSC);
- Екобанк (Гана) Лімітед (EBG);
- Девелопмент Файненс Холдінг (DFH), дочірня компанія комерційного банку Гани (GCB);
- Societe General de Surveillance (SGS).

Проект ґрунтується на використанні інтегрованої мережі торговельної спільноти (Integrated Trade Community Network). Реалізація цієї системи привела до досягнення наступних результатів<sup>16</sup>:

- спрощення митних процедур;
- прискорене митне очищення товарів;
- полегшення швидкого транзиту за допомогою супутникової системи відстеження;
- збільшення збору надходжень;
- підвищення конкурентоспроможності ганійського експорту.

Крім того, компанія також надає послуги сприяння торгівлі в африканських країнах, таких як Нігерія, Кот-д'Івуар, Камерун і Мадагаскар. Досягнута ефективність впровадження цієї системи виявляється у тому, що час на митне очищення вантажів скоротився з тижнів до годин, а надходження до бюджету від імпорту зросли на 35%.

### Висновки

Світовий досвід підтверджує, що залучення приватного бізнесу через державно-приватне партнерство є одним з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, зокрема, шляхом успішної реалізації зовнішньоекономічної політики держави в питаннях стимулювання експорту. Досягається це шляхом:

- віднесення до сфери відповідальності приватного бізнесу видів діяльності, які вважаються традиційно державними, та перерозподілу у зв'язку з цим відповідальностей та ризиків між сторонами угоди ДПП;

---

Network Services Limited (GCNet). November, 2011 URL: [http://www2.giz.de/wbf/4tDx9kw63gma/EWP\\_Ghana2011.pdf](http://www2.giz.de/wbf/4tDx9kw63gma/EWP_Ghana2011.pdf)

<sup>16</sup> GIZ (2011). Employee wellbeing policy for The Ghana Revenue Authority (GRA) and Ghana Community Network Services Limited (GCNet). November, 2011 URL: [http://www2.giz.de/wbf/4tDx9kw63gma/EWP\\_Ghana2011.pdf](http://www2.giz.de/wbf/4tDx9kw63gma/EWP_Ghana2011.pdf)

ITC (2011). Public-private collaboration for export success: Case studies from Barbados, Ghana, India, Thailand and Malaysia. Geneva, 2011.101 p

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

- залучення ресурсів та досвіду приватного сектору;
- формування спільних структур менеджменту за участю приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, які безпосередньо залучені в процес реалізації зовнішньоекономічної політики держави;
- запровадження інновацій в розвиток інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг;
- отримання доступу до ринків капіталів шляхом участі в проєктах державно-приватного партнерства приватного бізнесу;
- розбудови інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг на рівні, що відповідає вимогам сьогодення тощо.

Реалізація вищенаведених заходів дозволить створити передумови для підвищення конкурентоспроможності економіки у сфері стимулювання експорту.

**Оксана ЗИБАРЕВА**

доктор економічних наук, професор

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ДЖЕРЕЛО ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

В сучасних умовах господарювання, коли ринок не тільки диктує нові вимоги, а й швидко змінюються умови середовища, підприємницький сектор, щоб забезпечити ефективне функціонування та зберегти конкурентоспроможність, повинен адекватно і вчасно реагувати на зміни, використовуючи нові, нетипові для його попереднього досвіду, методи. Практика показує, що в умовах загострення глобальної конкуренції традиційні підходи до формування конкурентних переваг підприємств майже вичерпані, що визначає необхідність створення керованого механізму управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах нового інструментарію, який орієнтується на довгострокові партнерські відносини з контрагентами середовища (партнери, органи влади, споживачі, конкуренти, громада, засоби масової інформації, наймані працівники тощо) на засадах сталого розвитку. В цих умовах від бізнесу очікується не тільки стабільна безперебійна робота, але й активність, яка охоплює не тільки економічні, але й соціально орієнтовані, управлінські та екологічні компоненти, що спрямовані на забезпечення добробуту суспільства та вирішення ключових проблем його розвитку. Зазначена обставина є умовою конкурентної стабільності бізнесу, можливостей його розвитку, інноваційної активності, адаптивності бізнес-процесів до мінливих умов ринку. Одним з інноваційних для українських підприємств інструментів формування конкурентних переваг бізнесу (неекономічного характеру), завдяки якому забезпечується відповідність вимогам сталого розвитку та прогрес не тільки в економічній, а й у соціальній, управлінській та екологічній практиках його діяльності, є соціальна відповідальність<sup>1</sup>.

Незважаючи на надзвичайно широкий обсяг наукових досліджень в рамках проблематики соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), питання визначення її економічного змісту

---

<sup>1</sup> Зибарева О.В., Воронюк Т.А. Потенціал соціальної відповідальності підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. I (85). С. 106-124. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2022/v1/9.pdf>.

залишається актуальним через зміни, що відбуваються у природі даного поняття внаслідок появи нових викликів середовища та мінливості умов господарювання. Це зумовлює трансформацію й теоретичних підходів, які надають пояснення соціальній відповідальності та факторам, які визначають її економічну природу. У контексті нашого дослідження більше уваги буде надано розгляду сучасних концепцій соціальної відповідальності бізнесу, які визначають її взаємозв'язок зі сталим розвитком та конкурентоспроможністю підприємства.

Соціальна відповідальність бізнесу – це той феномен, який виник спочатку у практичній діяльності, а потім вже був сформований в науковій теорії, які пояснювали його природу.

Оформлення соціальної відповідальності у теорію пов'язується, насамперед, із дослідженнями науковців 20-го століття Г. Боуена<sup>2</sup>, П. Друкера<sup>3</sup>, К. Девіса<sup>4, 5</sup>, М. Фрідмана<sup>6</sup>, В. Фредеріка<sup>7</sup>, С. Сеті<sup>8</sup> та інших, проте наукове обґрунтування концепту соціальної відповідальності можна віднайти ще у А. Сміта, який визначив, насамперед, етичний її складник, наголошуючи на тому, що «вільний ринок не завжди працює ідеально, а його учасники повинні діяти чесно і справедливо стосовно один одного, для того, щоб були досягнуті цілі і завдання ринку»<sup>9</sup>.

Авторство доктрини соціальної відповідальності бізнесу дослідники приписують Г. Боуену, який у науковій роботі «Social Responsibilities of the Businessman» (1953 р.) довів, що «соціальна відповідальність повинна відповідати такій політиці прийняття рішень чи такій лінії поведінки, які були б бажаними для цілей і цінностей суспільства»<sup>10</sup>. Проте сучасне розуміння соціальної відповідальності за своїм змістом ближче до ідей К. Девіса, який у

---

<sup>2</sup> Bowen, H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953. 376 p.

<sup>3</sup> Drucker, P. The Practice of Management., available at: <https://www.perlego.com/book/584530/the-practice-of-management-pdf>.

<sup>4</sup> Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. Vol. 2 (3). P. 70-76.

<sup>5</sup> Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society. *Business Horizons*. Vol. 10 (4). P. 46 – 47.

<sup>6</sup> Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13. P.13-21.

<sup>7</sup> Frederick, W. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*. Vol. 4. P. 54-61.

<sup>8</sup> Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, Vol. 17, P. 58-64.

<sup>9</sup> Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / Пер. з англ. О.Васильєв, М.Межевікіна, А. Малівський. К.: «Наш формат», 2018. 796 с. С. 291.

<sup>10</sup> Bowen, H. R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953. 376 p., P. 123.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

роботах «Can business afford to ignore social responsibilities?»<sup>11</sup> (1960 p.), «Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society»<sup>12</sup> (1967 p.) обґрунтував підходи щодо управлінського контексту СВБ, а також зауважив на формуванні нею довгострокового економічного ефекту, що відповідає завданням забезпечення конкурентоспроможності. Дослідник зробив низку важливих висновків щодо впливу середовища на дії підприємства у контексті формування його відповідальності за задоволення очікувань суспільства, наголосив на важливості бізнес-етики в системі корпоративного управління, розглянув аспекти добровільності взяття бізнесом на себе відповідальності та акцентував увагу на волонтерстві.

На дуалістичному характері соціальної відповідальності щодо середовища діяльності фірми наголошував у своїх працях й П. Друкер, який у книзі «The Practice of Management»<sup>13</sup> (1954 p.) спочатку розглянув громадську відповідальність як один з ключових чинників досягнення компанією бізнес-цілей, що, насамперед, відповідає її інтересам, а потім у роботі «Management: Tasks, Responsibilities, Practices»<sup>14</sup> (1973 p.) розширив розуміння поняття соціальної відповідальності, розглядаючи її як обов'язок керівної ланки у прийнятті відповідних рішень та виконання дій, що «збільшують рівень добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії».

Для дослідження взаємозв'язку соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства важливими є висновки М. Фрідмана, який, розглядаючи соціальну відповідальність у науковій роботі «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits» (1970 p.) у контексті зростання прибутковості (що є досить обмеженим підходом), одночасно наголошує на дотриманні суб'єктами господарювання «правил гри у відкритій та вільній конкуренції»<sup>15</sup>. Проте, аналізуючи позицію дослідника, доходимо висновку, що ефективне використання ресурсів компанії, діяльність якої спрямована на збільшення прибутку, забезпечує будь-якому

---

<sup>11</sup> Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. Vol. 2 (3). P. 70-76.

<sup>12</sup> Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society. *Business Horizons*. Vol. 10 (4). P. 46 – 47.

<sup>13</sup> Drucker, P. The Practice of Management., available at: <https://www.perlego.com/book/584530/the-practice-of-management-pdf>.

<sup>14</sup> Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. NY: Harper&Row, 1994. 864 p.

<sup>15</sup> Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13. P.13-21.

підприємству потужну базу для формування конкурентних переваг.

Ключове значення у забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу відіграють стейкхолдери (зацікавлені сторони). У формуванні стейкхолдерського підходу до соціальної відповідальності бізнесу важливе значення мають розробки Е. Фрімена. Базові положення теорії стейкхолдерів викладені у науковій роботі дослідника «Strategic Management: A Stakeholder Approach»<sup>16</sup> (1984 р.), де обґрунтовано поняття стейкхолдера, визначено групи найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів - «коаліції впливу», досліджено середовище та природу взаємовідносин між зацікавленими сторонами. Дана теорія розвинена у подальших наукових роботах автора<sup>17, 18, 19</sup> та інших. Зокрема, у книзі «Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success» (2007 р.) Фріменом спільно з Дж. Харісоном та А. Віксом визначено групи пріоритетних для бізнесу стейкхолдерів та їхні другорядні групи<sup>20</sup> (рис. 1), де автори, поряд з урядовими структурами, засобами масової інформації тощо, розглядають і конкурентів, як другорядних (інструментальних) стейкхолдерів, які можуть впливати на окремі групи основних стейкхолдерів, найбільше на споживачів та найманих працівників.

Будучи ключовими для підприємства стейкхолдерами, персонал, як зацікавлена сторона зі сторони внутрішнього середовища, та споживачі, як стейкхолдери зовнішнього середовища, потребують особливої уваги з боку підприємства, оскільки, якщо не буде виправдано очікувань цих стейкхолдерів, то вони з легкістю можуть потрапити у зону впливу конкурента. Для найманих працівників, які є носіями знань та володарями ключових компетенцій, важливими є очікування щодо гарантій зайнятості, гідних умов та оплати праці, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання, дотримання вимог безпеки праці, відсутності дискримінації на робочому місці, відповідного механізму забезпечення соціальних потреб.

---

<sup>16</sup> Freeman R. E. (1986). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman. 276 p.

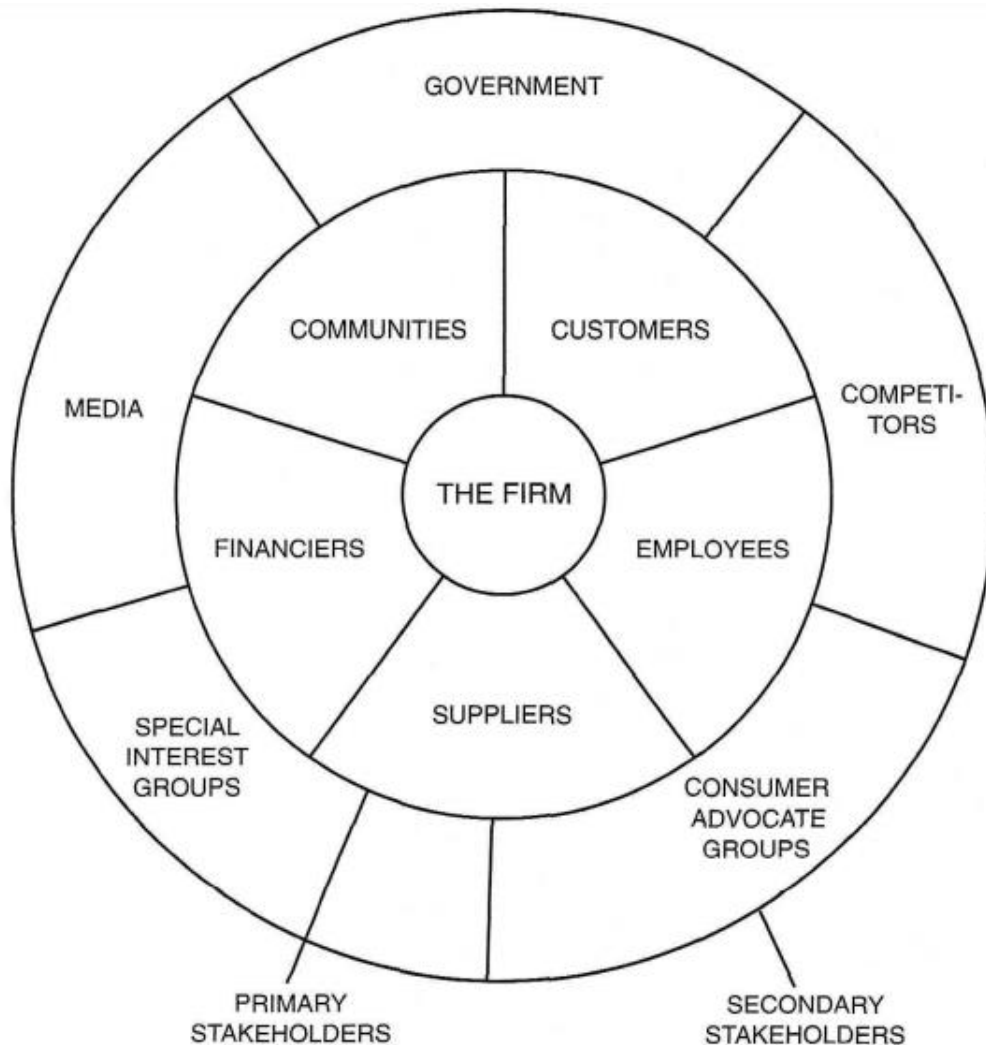
<sup>17</sup> Freeman R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 409-421.

<sup>18</sup> Freeman R. E. (1999). "Divergent Stakeholder Theory". *Academy of Management Review*. 24: 233-236.

<sup>19</sup> Freeman, R. E. and Evan, W.M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 337-359.

<sup>20</sup> R. Edward Freeman, Jeffrey Harrison, and Andrew Wicks (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press. 200 p.





**Рис. 1. Групи стейкхолдерів компанії<sup>21</sup>**

Якщо бізнес відповідає на ці очікування, інвестуючи у власних працівників, то з одного боку, він отримує конкурентоспроможний ресурс, який здатний примножувати результати діяльності та вартість підприємства, а з іншого боку, лояльний персонал, який буде підтримувати політику компанії, розуміючи її цінності, й, ідентифікуючи себе з нею, буде всіляко забезпечувати кращий результат та вищу продуктивність праці. Враховуючи, що вже до 2025 року основну частину співробітників компаній становитимуть мілленіали, які дуже серйозно ставляться до питань екології та соціальної відповідальності, то для них (як потенційних найманих працівників) буде важливо, в якій компанії вони будуть працювати. Більшість з них мають тверді переконання та обізнаність у питаннях

<sup>21</sup> R. Edward Freeman (2007). Managing for Stakeholders: Introduction, available at: <https://philosophia.uncg.edu/media/phi361-metivier/readings/Freeman-Managing%20for%20Stakeholders.pdf>.

соціальної відповідальності, тому будуть реалізувати ці принципи на робочому місці. За даними досліджень консалтингової компанії PwC Global<sup>22</sup>, 82% керівників вищої ланки підприємств мають власну програму корпоративної соціальної відповідальності, а оплата їхньої праці пов'язана із досягненням бізнес-цілей за критеріями ESG<sup>23</sup>. Наявність відповідальних працівників, не схильних до зловживань в силу своїх моральних якостей, є запорукою успіху діяльності підприємства у всіх сферах, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Споживач, як ключовий стейкхолдер, буде очікувати якісний та безпечний продукт чи послугу за оптимальною для нього ціною та одночасним правом на поінформованість про їхні характеристики. Також важливим питанням є умови представлення продукції на ринку, легкості доступу до неї та відповідного продажного та післяпродажного сервісу. Все більше сучасних споживачів висувають до виробника вимоги, пов'язані з реалізацією в його діяльності соціальних та екологічних питань. За даними численних досліджень, як глобальний, так і український споживач демонструє прихильність до відповідальної ділової практики компаній і готовий платити більше за продукцію, яку виробляють такі компанії. Зокрема, за даними, представленими консалтинговою компанією Baker Tilly Ukraine<sup>24</sup>, турбота бренду про навколишнє середовище впливає на рішення про покупку 84% українців (і 85% глобальних споживачів), а соціальні ініціативи бренду важливі для 68% українців (і 80% глобальних споживачів). Окремою категорією є «зелені споживачі», характерними рисами яких є, «по-перше, прийняття рішень про покупку на основі інформації про товар (сировини, з якої він був виготовлений; екологічності виробництва; особливостей пакування товару; можливостей подальшого рециклінгу); по-друге, бойкотування виробників «брудних» екологічно небезпечних товарів, по-третє, надання пріоритету придбання продукції у компаній, які є екологічно безпечними для довкілля»<sup>25</sup>. Такі споживачі стимулюють виробників до провадження

---

<sup>22</sup> Global Annual Review 2022. PwC Global. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2022/esg.html>.

<sup>23</sup> ESG-критерії – це інформація про екологічні (environmental), соціальні (social) та управлінські (governance) фактори компанії, що є ключовими для вимірювання ефективності управлінських рішень компанії щодо сталості та впливу бізнесу на екологію та суспільство.

<sup>24</sup> Baker Tilly Ukraine. URL: <https://bakertilly.ua/id44712/>.

<sup>25</sup> Чигрин О.Ю. Зелені споживачі: структура та профіль. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 4. С. 72-76.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

екологічно чистих практик і готові заплатити більше за екологічні товари та послуги підприємству, які їх виробляють. Аналіз структури екологічних поглядів зелених споживачів показав, що найбільшу увагу вони приділяють можливостям повторної переробки (84% вважають, що упаковка для продуктів повинна бути перероблена, 81% докладають свідомих зусиль, щоб переробити товари, які придбали, а 72% вважають, що люди зобов'язані переробляти їх<sup>26</sup>).

Не менш важливими стейкхолдерами бізнесу є його партнери, очікування яких пов'язані з отриманням взаємних вигід на основі стабільності та добросовісності відносин. Підприємство, яке здійснює свою діяльність прозоро, дотримується своїх зобов'язань перед контрагентами, діє на засадах добросовісної конкуренції, демонструє етичну поведінку, може розраховувати також на отримання додаткових бонусів від такої співпраці на довгостроковій основі. Це підтверджує те, що соціальна відповідальність бізнесу є реальною його конкурентною перевагою, оскільки, як мінімум, лояльний споживач, працівник та постачальник ресурсів – це стейкхолдери, які за умови виправдання їхніх очікувань, мають певний «імунітет» проти дій конкурентів.

Питання ділової етики є одним з важливих у формуванні сучасних концепцій соціальної відповідальності та формуванні конкурентних переваг. Зокрема, ще у роботі «Stakeholder Theory: The State of the Art»<sup>27</sup> (2010 р.) Е. Фріменом, Дж. Харісоном, А. Віксом, Б. Пармаром, С. де Колле наголошено на домінуючій ролі етичного контексту у взаємодії зі стейкхолдерами, що корелюється з теоретичними розробками інших дослідників (насамперед, з концепціями стратегічної соціальної відповідальності, сталого розвитку, корпоративної стійкості, створення спільних цінностей, створення інтегрованої цінності). Етичний концепт у формуванні соціальної відповідальності бізнесу послідовно поглиблено Е. Фріменом у інших фундаментальних роботах. Однією з останніх є книга у співавторстві з К. Мартіном та Б. Пармаром «The Power Of And: Responsible Business Without Tradeoffs»<sup>28</sup> (2020 р.), де авторами визначено п'ять ключових ідей, що формують природу сучасного

---

<sup>26</sup> Miremadi, M.; Musso, C.; Weihe, U. How Much Will Consumers Pay to Go Green? URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/how-much-will-consumers-pay-to-go-green>.

<sup>27</sup> Freeman, R. E., Harrison, J.S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 362 p.

<sup>28</sup> Freeman, R. E., Martin, K. E. & Parmar, B. L. (2020). The Power Of And: Responsible Business Without Tradeoffs. New York, NY: Columbia Business School Publishing. 208 p.

бізнесу, який фокусується на відповідальності та етиці:

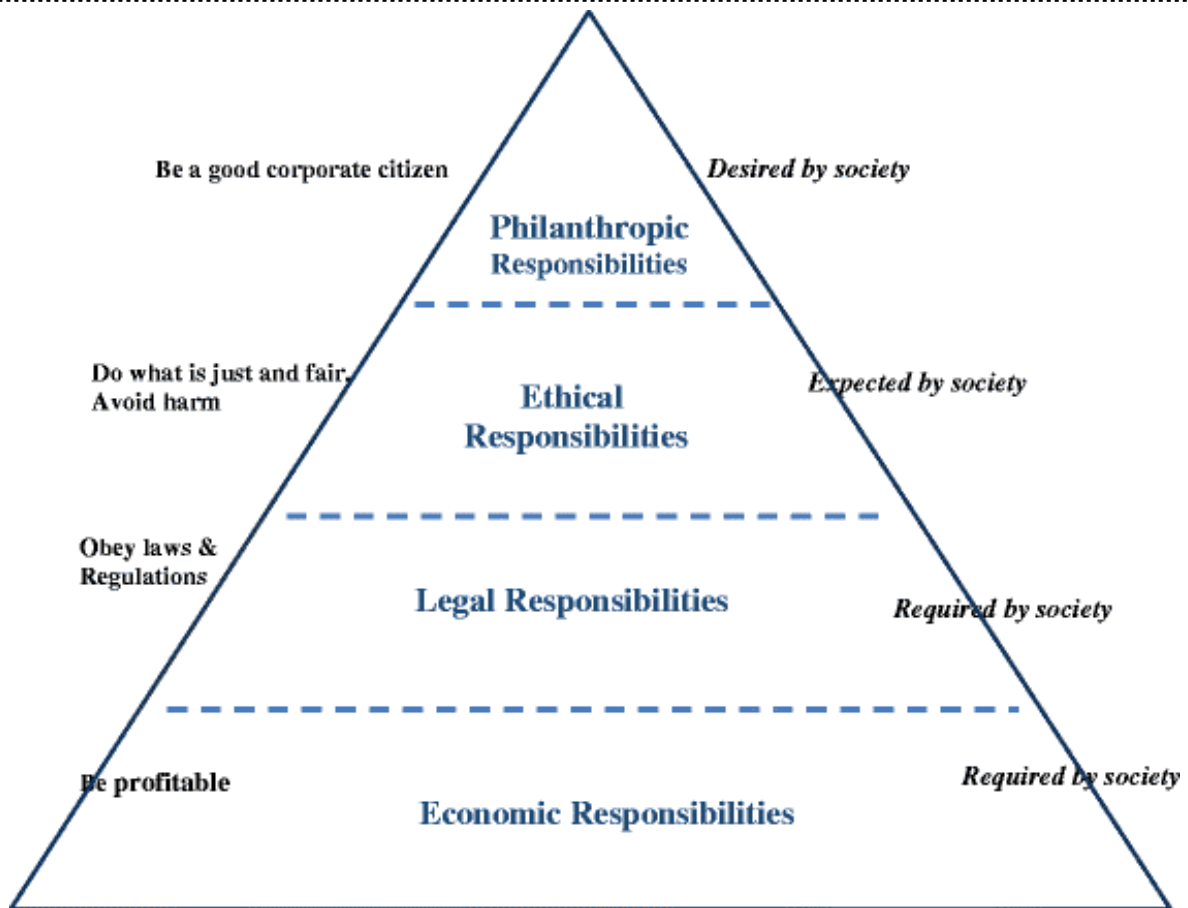
- пріоритетність мети, цінностей та етики, які мають таке ж значення для бізнесу, як гроші та прибуток. Цінності та етика повинні підкріплювати мету, яка надихає співробітників та інших стейкхолдерів, які їх поділяють;
- створення цінностей для стейкхолдерів, що дає можливість бізнесу вбудовувати у свої бізнес-моделі більш різноманітні (нюансовані) способи створення вартості;
- бачення бізнесу частиною суспільства, так само, як він є частиною ринків, оскільки він вже міцно вкорінений в інших соціальних інститутах, таких як уряди, сім'ї, релігійні установи тощо. Для бізнесу важливим є прийняття та інтеграція «зелених» цінностей у бізнес-процеси, що дасть потужний поштовх до розвитку;
- визнання повної гуманності дій бізнесменів. Це означає, що вони діють комплексно, забезпечуючи одночасно з власними інтересами потреби суспільства;
- бізнес та етика повинні бути інтегровані в цілісні бізнес-моделі, що означає, що будь-яке бізнес-рішення повинно мати етичний зміст. Тут ідеться про компроміс між етичною діяльністю та фінансовим успіхом бізнесу.

Пріоритет етичності бізнесу визнано також прибічниками концепції стратегічного підходу до соціальної відповідальності, яка була описана А. Кероллом у науковій роботі «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders»<sup>29</sup> (1991 р.). Автор представив своє бачення моделі соціальної відповідальності як відповідності очікуванням суспільства, що графічно зобразив у вигляді піраміди з одним обов'язковим елементом (правова відповідальність) та трьома добровільними елементами (економічна, етична та філантропічна відповідальність) (рис. 2). За А. Кероллом: «Якщо фірма є соціально відповідальною, вона повинна прагнути отримувати прибуток, бути законослухняною, етичною, а також бути хорошим корпоративним громадянином...»<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Carroll A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34(4). P. 39-48.

<sup>30</sup> Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34(4). P. 42.



**Рис. 2. Модель соціальної відповідальності бізнесу А. Керолла**

Даний підхід набув широкої популярності у наукових колах, декілька разів переглядався самим автором<sup>31</sup> і знайшов продовження у наукових роботах інших дослідників, які змінювали пріоритетність розташування видів відповідальності у піраміді. Зокрема, Д. Баденом у науковій роботі «A reconstruction of Carroll's pyramid of Corporate Social Responsibility for the 21st century»<sup>32</sup> (2016 р.) етичну відповідальність визнано базовою, що було мотивовано втратою суспільної цінності виключно комерційного інтересу підприємства у виробництві товарів та послуг. Відносно піраміди А. Керолла дослідник поміняв місцями економічну та етичну відповідальність.

Сам А. Керолл, виділяючи етичну відповідальність в окрему категорію відповідальності бізнесу, наголошував на тому, що «етичні мотивації та проблеми пронизують усі чотири категорії і, таким чином, відіграють життєво важливу роль у сукупності соціальної

<sup>31</sup> Archie B. Carroll. (2016). "Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look." *International Journal of Corporate Social Responsibility*. DOI 10.1186/s40991-016-0004-6.

<sup>32</sup> Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. P. 21-47.

відповідальності бізнесу»<sup>33</sup>. Більш пізні роботи А. Керолла<sup>34</sup>, а також перевидана книга «Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management»<sup>35</sup> (2022 р.), розглядають соціальну відповідальність, як реакцію на глобальні виклики (зокрема, пандемію коронавірусу) та демонструють чітке розуміння важливості бізнес-етики, сталого розвитку та управління стейкхолдерами у функціонуванні сучасних підприємницьких структур.

Рівень конкурентоспроможності підприємництва в сучасних умовах визначатиме його сталий розвиток. Фундатором сучасної концепції сталого розвитку прийнято вважати Г. Дейлі, який у науковій праці «Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development» (1996 р.) вперше у науковій думці дав розширене визначення сталого розвитку<sup>36</sup>. До наукових розробок, пов'язаних зі сталим розвитком, відносять і концепцію потрійного критерію, розроблену Дж. Елкінгтоном та описану в науковій роботі «Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business»<sup>37</sup> (1998 р.). Трьома рівноважними критеріями виступають економічні, соціальні та екологічні результати компанії, які забезпечують її сталий розвиток та дозволяють отримувати вигоди також і суспільству. Дослідник інтегрував ці ідеї в концепцію корпоративної стійкості, де стрижнями сталого розвитку бізнесу є люди, планета та прибуток, а рушійними силами «ринки, цінності, прозорість компанії, життєвий цикл товару, партнерство, час, корпоративне управління». Корпоративна стійкість розглядається автором як баланс економічного, соціального та екологічного складників соціальної відповідальності (пізніше було додано ще й управлінський критерій), а також виступає індикатором довіри стейкхолдерів. Концепція корпоративної стійкості – нова парадигма сталого розвитку бізнесу з акцентом: на його виживанні як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі на основі постійної боротьби за конкурентну перевагу й прибутковість у

---

<sup>33</sup> Archie B. Carroll. (2016). "Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look." *International Journal of Corporate Social Responsibility*. DOI 10.1186/s40991-016-0004-6.

<sup>34</sup> Archie B. Carroll. (2021). "Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future," *Business and Society* 60(6), July, 1258-1278.

<sup>35</sup> Carroll, A., Brown, J. & Buchholtz, A. (2022). *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*, 11th edition, Cengage Learning, 560 p.

<sup>36</sup> Daly, H. E. (1996). *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press. 268 p. URL: <https://archive.org/details/beyondgrowth00herm/page/n7/mode/2up>.

<sup>37</sup> Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd. 424 p.

нестабільному середовищі та убезпечення від перспективних загроз. Дж. Елкінгтона у наукових колах справедливо називають «хрещеним батьком сталого розвитку». Дослідження різних аспектів сталого розвитку та корпоративної стійкості знайшло продовження у його наукових роботах:

– «The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World»<sup>38</sup> (2008 р.), що розглядає проблеми соціального підприємництва як інноваторського підходу у бізнесі, що забезпечує його успіх;

– «The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier» (2012 р.)<sup>39</sup>, в якій, на думку критиків, кинуто виклик існуючій на той час парадигмі сталого розвитку та створено платформу для нового мислення й бізнес-практик. У цій книзі дослідник розглядає інноваторів (Zeronauts), які зосереджують свою діяльність на подоланні ключових викликів сталого розвитку (5P): зростання населення, пандемії, бідність, забруднення та розповсюдження відходів. В цій роботі представлена також п'ятиступенева модель «Шляхи до нуля» та аналізується досвід 50 найбільш успішних підприємств, що мають намір звести до нуля такі проблеми, як вуглець, відходи, токсичні речовини та бідність, долаючи надзвичайно різноманітні економічні, соціальні, екологічні та управлінські виклики;

– «The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today's Profits With Tomorrow's Bottom Line»<sup>40</sup> (2014 р.), де Дж. Елкінгтоном спільно з Й. Цайцом зроблено висновок щодо фундаментальної зміни природи комерції, з наголосом на її етичному контексті, а також розуміння капіталу і вартості. На думку авторів, бізнес повинен зосередитись на соціальних, екологічних та економічних вигодах для суспільства не лише тому, що це зробить світ кращим, але й тому, що це забезпечить йому тривалу прибутковість і успіх у довгостроковій перспективі.

В одній з останніх праць «Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism»<sup>41</sup> (2020 р.) Дж. Елкінгтон проводить

---

<sup>38</sup> Elkington, J., Hartigan, P. (2008). The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World. Harvard Business Review Press. 272 p.

<sup>39</sup> Elkington, J. (2012). The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier. Routledge. 304 p.

<sup>40</sup> Elkington, J., Zeitz, J. (2014). The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today's Profits With Tomorrow's Bottom Line. Jossey-Bass; 1st edition (August 4, 2014). 272 p.

<sup>41</sup> Elkington, J. (2020). Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism Fast Company Press. 284 p.

паралелі з теорією чорних лебедів Н. Талеба<sup>42</sup> («The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable», 2007 р.). Якщо «чорні лебеді» Н. Талеба – це проблеми, які експоненціально ведуть людство до зриву, то «зелені лебеді» Дж. Елкінгтона – це рішення, які навпаки забезпечують прорив. На думку автора, «зелений лебідь» – це глибока ринкова зміна, яка, як правило, каталізується деякою комбінацією проблем «чорного» чи «сірого лебедя» та зміною парадигм, цінностей, уявлень, політики, технологій, бізнес-моделей та інших ключових факторів. «Зелений лебідь» забезпечує прогрес у формі створення економічного, соціального та екологічного добробуту. У гіршому випадку він досягає цього результату в двох вимірах, утримуючи третій стабільно. Загальною метою є комплексний прорив у всіх трьох вимірах. «Зелені лебеді», за Елкінгтоном, – це глобальні ініціативи, пов'язані із запобіганням, насамперед, кліматичним кризам і тим збиткам, які вони несуть людству. Успіх і виживання людства залежить від того, як ми стримаємо «чорних лебедів» та прискоримо «зелених лебедів», тобто застосування своєчасних заходів дозволить підготувати економіку до можливих збитків.

Однією з ключових для визначення ролі соціальної відповідальності у формуванні конкурентоспроможності підприємництва є концепція спільних цінностей.

Бізнес-концепцію спільних цінностей було представлено М. Портером та М. Крамером у статті «Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility»<sup>43</sup> (2006 р.) та знайшло продовження у їх спільній науковій роботі «Creating Shared Value»<sup>44</sup> (2011 р.). Дослідники визначають спільну цінність як «політику та практику, які підвищують конкурентоспроможність компанії, одночасно покращуючи соціальні та економічні умови в громадах, у яких вона працює»<sup>45</sup>. Спільною цінністю є «створення нового продукту, технології, моделі, які одночасно приносять прибутки підприємству, задовольняють суспільні потреби, поліпшують економічні та соціальні умови суспільства»<sup>46</sup>. За М. Портером та М. Крамером компанії можуть

---

<sup>42</sup> Taleb, N. (2007). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. U.S.: Random House. 400 p.

<sup>43</sup> Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. December 2006. P. 78-92.

<sup>44</sup> Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. January-February, 54. P. 1-17.

<sup>45</sup> Попереднє джерело, С. 3.

<sup>46</sup> Попереднє джерело, С. 2.



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

створювати можливості спільної цінності трьома способами:

– переосмисленням продуктів і ринків, коли компанії можуть задовольняти соціальні потреби, одночасно краще обслуговуючи існуючі ринки, відкриваючи нові або знижуючи витрати за допомогою інновацій;

– переосмисленням продуктивності в ланцюжку створення вартості. Компанії можуть покращити якість, кількість, вартість і надійність ресурсів і розподілу, водночас виступаючи в ролі розпорядника основних природних ресурсів і стимулюючи економічний і соціальний розвиток;

– сприянням локальному розвитку кластерів, оскільки компанії не працюють ізольовано від свого оточення. Щоб конкурувати та процвітати, їм потрібні надійні місцеві постачальники, діюча інфраструктура доріг і телекомунікацій, доступ до талантів, ефективна та передбачувана правова система.

Авторами встановлено взаємозалежність продуктивності компанії з низкою чинників, серед яких здоров'я працівників, екологічний вплив, використання води та енергії тощо. Концепція спільних цінностей визнає компроміс між короткостроковою прибутковістю та соціальними чи екологічними цілями, але більше зосереджується на можливостях отримання конкурентної переваги від створення соціальної ціннісної пропозиції в корпоративній стратегії. Створення спільних цінностей передбачає побудову партнерських відносин з урядовими структурами, неурядовими організаціями, представниками бізнесу, іншими стейкхолдерами задля забезпечення сталого розвитку та поліпшення суспільного добробуту, що не виключає отримання підприємством прибутку.

У 2014 році В. Візером та Ч. Кималом у науковій роботі «Creating Integrated Value: Beyond CSR and CSV to CIV»<sup>47</sup> концепцію спільних цінностей було запропоновано розглянути у контексті створення інтегрованої цінності. Концепція інтегрованої цінності поєднує багато ідей і практик, які вже поширені, як-от корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна стійкість і створення спільної цінності. Це не просто нова концепція, а методологія для перетворення поширення суспільних прагнень і очікувань зацікавлених сторін, включаючи численні глобальні рекомендації, кодекси та стандарти, що охоплюють соціальні, етичні й екологічні

---

<sup>47</sup> Visser, W. & Kymal, C. (2014). Creating Integrated Value: Beyond CSR and CSV to CIV, available at: [https://www.waynevisser.com/tag/corporate-social-responsibility\\_](https://www.waynevisser.com/tag/corporate-social-responsibility_)

зобов'язання бізнесу, у надійну корпоративну відповідь, не підриваючи життєздатності бізнесу. Ключові положення, які розглядалися авторами, наступні:

- перехід від створення спільної цінності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) до процвітання і створення інтегрованої цінності;
- еволюція від моделі КСВ 1.0 (де КСВ є захисною, благодійною, іміджевою та стратегічною) до моделі КСВ 2.0 (де визначено етапи зрілості КСВ та її системний / трансформаційний характер);
- принципи КСВ 2.0 – креативність, масштабованість, оперативність, глобальність, циклічність;
- елементи ДНК КСВ 2.0 – створення інтегрованої цінності, ефективне управління, суспільний внесок та екологічна цінність.

На практиці «створення інтегрованої цінності» допомагає компанії інтегрувати свою реакцію на очікування зацікавлених сторін (за допомогою аналізу чуттєвості) через її системи управління (з використанням найкращих практик управління) і зв'язки ланцюжка створення вартості (з використанням уявлення про життєвий цикл). Ця інтеграція застосовується до критично важливих процесів у бізнесі, таких як управління та стратегічне планування, розробка та надання продуктів/послуг, а також управління ланцюгами поставок і клієнтів. Зрештою, створення інтегрованої цінності є інструментом для інновацій і трансформації, що набуває особливої актуальності, якщо бізнес хоче стати частиною вирішення глобальних викликів, а не частиною проблеми. Концепція інтегрованої цінності охоплює два ключових напрями, які її автори називають «потокми свідомості» бізнесу: потоку відповідальності бізнесу та потоку його сталого розвитку.

В своїй останній роботі «Thriving: The Breakthrough Movement to Regenerate Nature, Society, and the Economy»<sup>48</sup> (2022 р.) В. Візер представив інноваційний план для перетворення найбільших глобальних суспільних проблем на можливості для процвітання бізнесу, відвівши ключову роль інноваціям, цілеспрямованій творчості та інформації. Процвітання, на думку автора, є новою стійкістю, що базується на системному мисленні щодо відновлення екосистем (природи, суспільства та економіки).

---

<sup>48</sup> Visser, W. (2022). Thriving: The Breakthrough Movement to Regenerate Nature, Society, and the Economy, New York: Fast Company Press. 368 p.

Своє бачення спільної цінності запропонували дослідники П. Менгвар і А. Дауд у науковій роботі «Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective»<sup>49</sup> (2021 p.), де вони уточнили три характеристики створення спільної цінності та визначили дану концепцію як «стратегічний процес, за допомогою якого корпорації можуть перетворити соціальні проблеми на бізнес-можливості, тобто вирішити соціальну проблему, яка має відношення до її ланцюга створення вартості, одночасно отримуючи економічні прибутки»<sup>50</sup>. Дослідники стверджують, що визнання та використання зв'язків між суспільним і економічним прогресом має силу розв'язати наступну хвилю глобального зростання.

Основними акцентами у формуванні сучасного розуміння соціальної відповідальності бізнесу у зарубіжній науці є пріоритет етичного контексту відповідальності; зростання важливості управлінського складника її забезпечення, так само, як і ролі лідерів бізнесу, націленість на прогрес та подолання глобальних викликів середовища шляхом створення спільних цінностей у процесі взаємодії зі стейкхолдерами, імплементації принципів соціальної відповідальності у стратегію розвитку бізнесу та повна ідентичність розуміння соціальної відповідальності зі сталим розвитком. На відміну від вітчизняних розробок для зарубіжної науки є характерним вищий рівень розвитку теорії і практики соціальної відповідальності бізнесу, що зумовлено еволюційним шляхом її розвитку упродовж тривалого періоду, починаючи з 18 століття.

Аналіз вітчизняної літератури показує наявність дискусійності трактування соціальної відповідальності, проте у більшості випадків сучасні дослідники наголошують саме на ознаці її сталості, як ключовій компоненті, а сталий розвиток є пріоритетним і бажаним вектором функціонування бізнесу у довгостроковій перспективі, що забезпечує його конкурентоспроможність. Розуміння соціальної відповідальності бізнесу українськими науковцями є близькими до поглядів прибічників теорії стейкхолдерів, концепцій корпоративної стійкості та спільних цінностей (рис. 3).

---

<sup>49</sup> Menghwar, P. S., Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 23 (4). P. 466-485. doi:10.1111/ijmr.12252.

<sup>50</sup> Попереднє джерело, С. 467.



**Рис. 3. Акценти розуміння соціальної відповідальності бізнесу у вітчизняній науці**

*Джерело: сформовано з використанням джерел<sup>51, 52, 53, 54, 55, 56</sup>*

Джерелом конкурентних переваг підприємства соціальну відповідальність визначають І. Кирчата, О. Шершенюк, аргументуючи це тим, що вона виступає «своєрідним інноваційним вектором розвитку вітчизняних підприємств ... і, будучи системою прояву взаємозв'язків зацікавлених сторін, повинна бути інтегрована в усі сфери діяльності компанії, стати її філософією і, в кінцевому рахунку, органічно і обґрунтовано вписатися в довгострокову стратегію задля забезпечення конкурентоспроможності в подальшій

<sup>51</sup> Колот А.М., Грішнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

<sup>52</sup> Савченко І.Г., Радченко О.В. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : монографія. Х. : ХНУРЕ, 2008. 199 с.

<sup>53</sup> Соціальна відповідальність: навчальний посібник / Укладачі: Зибарева О.В, Вербівська Л.В. Чернівці: Технодрук, 2021. 148 с.

<sup>54</sup> Жиглей І.В. Соціально відповідальна діяльність: поняття, складові та передумови відображення у системі бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 3 (24). С. 170-174.

<sup>55</sup> Zybarena, O., Popadiuk, O., Yaskal, O., Yaskal, I. (2023). Internal Social Responsibility: an assessment based on official reporting data. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue on Ukraine. pp. 68-88. URL: [https://studreg.uw.edu.pl/dane/web\\_sril\\_files/1960/2023\\_si\\_ua\\_zybarena\\_popadiuk.pdf](https://studreg.uw.edu.pl/dane/web_sril_files/1960/2023_si_ua_zybarena_popadiuk.pdf)

<sup>56</sup> Кліменко І.М. Теоретико-методологічний підхід до ролі соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 118-124.

перспективі»<sup>57</sup>.

Прямо називаючи соціальну відповідальність конкурентною перевагою підприємства і пов'язуючи це з його успішністю, О. Зінченко й А. Харченко вважають, що «завдяки їй невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможності продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства»<sup>58</sup>.

Ю. Малахова, Д. Мироненко, розглядаючи соціальну відповідальність як «ефективний інструмент управління підприємством задля забезпечення результативності своєї діяльності і випередження своїх конкурентів»<sup>59</sup>, одночасно наголошують, що це «не лише відповідальність діяльності підприємства щодо впливу на суспільство, об'єднана з бізнес-стратегією розвитку компанії, але й легальний, міжнародно визнаний інструмент вирішення проблем бізнесу»<sup>60</sup>.

Аналіз наукових підходів щодо розуміння соціальної відповідальності з позицій конкурентоспроможності бізнесу показав, що цей контекст досліджується інтегровано зі сталим розвитком, організацією ефективних відносин із середовищем, а також тим, що соціальна відповідальність виступає інструментом формування спільних цінностей. Такий підхід відповідає науковим концепціям соціальної відповідальності бізнесу К. Девіса (управлінський контекст соціальної відповідальності), А. Керолла (піраміда соціальної відповідальності), Е. Фрімена (концепція стейкхолдерів), Дж. Елкінгтона (концепції сталого розвитку, потрійного підсумку, корпоративної стійкості) та М. Портера та М. Крамера (створення спільних цінностей). В сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу за своєю суттю є системою цінностей, з іншого боку, вона дозволяє створювати для кожного власні цінності, які необхідно закладати у процес формування корпоративної стратегії підприємства.

Отже, соціальна відповідальність є стратегічним напрямом

---

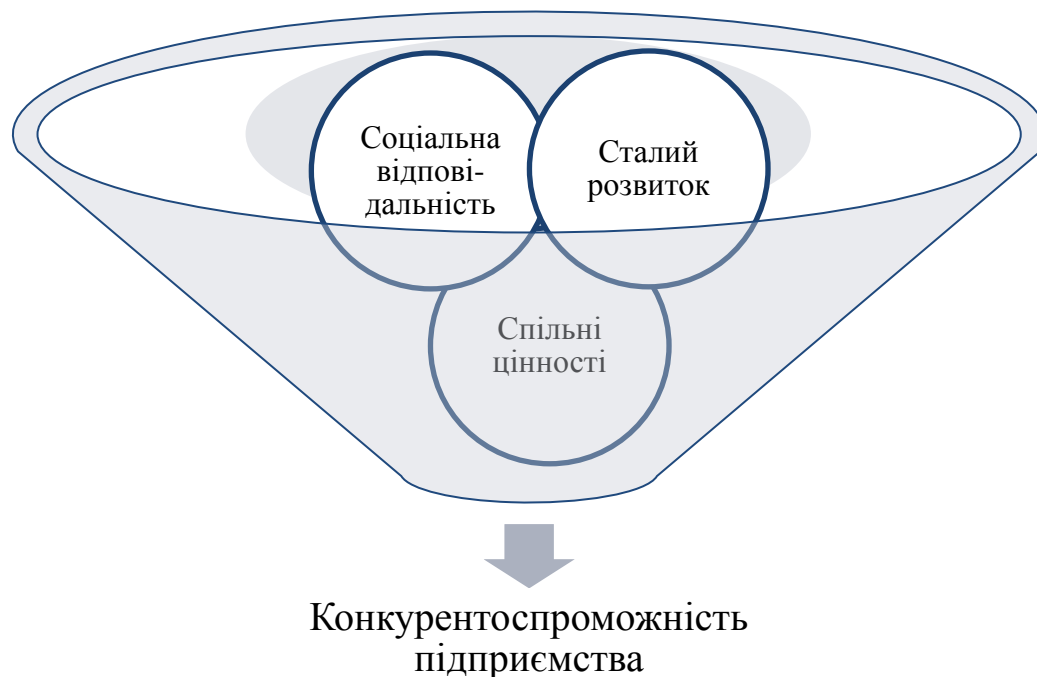
<sup>57</sup> Кирчата І., Шершенюк О. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 23. С. 46-56, С. 50.

<sup>58</sup> Зінченко О.І., Харченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 281-286.

<sup>59</sup> Малахова Ю.А., Мироненко Д.А. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1 (102). С. 69-73, С. 69.

<sup>60</sup> Попереднє джерело, С. 72.

формування конкурентних переваг бізнесу. Зростання конкурентоспроможності можливе лише за використання системного підходу, за якого управління підприємством здійснюється на засадах принципів соціальної відповідальності, яка повністю інтегрована у стратегію його розвитку на всіх рівнях управління, забезпечує створення спільних цінностей і є невід'ємним атрибутом здійснення всіх бізнес-процесів, що гарантує сталість розвитку бізнесу (рис. 4).



**Рис. 4. Соціальна відповідальність як ключовий стратегічний напрям формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах**

*Джерело: побудовано автором.*

Процес формування соціальної відповідальності бізнесу має свою специфіку в Україні. У допандемійний та довоєнний періоди через незрілість українського бізнесу, так само, як і суспільства, щодо свідомого прийняття і впровадження принципів соціальної відповідальності на основі інтегрованого підходу, бізнес орієнтувався більшою мірою на власні вигоди, вибірково забезпечуючи також врахування й інтересів своїх стейкхолдерів. Проте загальною тенденцією було те, що КСВ не була частиною організаційного управління значної частини підприємств. Більшого прогресу щодо імплементації практик соціальної відповідальності було досягнуто підприємствами великого бізнесу.

Зокрема, згідно з матеріалами дослідження Центру розвитку

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

корпоративної соціальної відповідальності (Індекс ESG прозорості українських компаній (ESG Transparency Index 2020)<sup>61</sup>) з досліджених 56-ти підприємств – найкрупніших платників податків – менше половини (46,4% від загальної кількості) мали стратегію корпоративної соціальної відповідальності та/або цілі корпоративної соціальної відповідальності і розмістили дану інформацію у себе на сайті. З усієї сукупності підприємств тільки 11 компаній (19,6%) розмістили зобов'язання щодо цілей сталого розвитку.

Найпоширеніші практики соціальної відповідальності бізнесу у цей період:

– трудові відносини (стабільна заробітна плата, її підвищення згідно з діючим законодавством, конкурентний соціальний пакет, зниження рівня виплати «тіньової» зарплати, реалізація програм з підвищення кваліфікації та професійного зростання, запровадження гнучкого графіка роботи);

– екологічна відповідальність (зниження викидів CO<sub>2</sub>, заходи з охорони довкілля, сплата екологічних податків, програми утилізації відходів, програма «ощадливе виробництво»);

– відносини зі споживачами (забезпечення належної якості продукту, реалізація права споживача на поінформованість, правдива реклама, удосконалення системи управління скаргами, впровадження гарячих ліній, колцентрів для спілкування зі споживачами, тренінгові програми для персоналу з питань підвищення ефективності роботи зі споживачами);

– співпраця з громадами (благоустрій територій, надання професійної допомоги у різних активностях, волонтерство, виділення фінансових ресурсів на благодійні проєкти, акції на підтримку молоді, створення нових робочих місць);

– боротьба із корупцією (впровадження кодексів етики, відмова від практики хабарництва за вирішення проблем у бізнесі, перехід на електронний формат спілкування зі стейкхолдерами, що унеможливорює хабарництво, тренінги для персоналу з антикорупційної діяльності)

Соціальна відповідальність бізнесу різко підвищилась у пандемійний період 2019 року та період локдауну 2020 року, що виявилось у відносинах як з внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Насамперед, це виявилось у турботі про власний

<sup>61</sup> Індекс ESG прозорості українських компаній (ESG Transparency Index 2020). URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf>

персонал шляхом посилення захисту працівників на робочих місцях:

- уникнення скупчення на робочому місці, гнучкий графік роботи, переведення на дистанційний режим роботи (Кока-Кола, Київстар, Метінвест, Лайфсел, ПУМБ);

- забезпечення засобами індивідуального захисту, медичний контроль за станом здоров'я, посилення санітарно-гігієнічних норм, посилення профілактичних заходів (Рошен, Нова Пошта, Метінвест, Київстар);

- повна виплата лікарняного, покриття вартості лікування, оплачувані відпустки, виплата заробітної плати (частково або повністю), підвищена заробітна плата для працюючих в офісі (Рошен, ПУМБ, Метінвест, Лайфсел).

Також посилилась соціальна відповідальність перед споживачами з метою запобігання поширення коронавірусу, підтримки вразливих категорій споживачів:

- подовження пільгового режиму кредитування, незастосування штрафних санкцій чи підвищених відсоткових ставок за прострочені кредити (ПУМБ, Приватбанк, інші банки);

- програми підтримки вразливих категорій населення (продовольчі мережі АТБ, Сільпо, Фора);

- безконтактні пункти доставки продукції (Нова пошта);

- індивідуальна безпека споживачів, безпечне середовище, доступ до індивідуальних засобів захисту (всі суб'єкти підприємництва).

Значними були й обсяги благодійної допомоги з боку бізнесових структур на боротьбу з коронавірусом:

- перерахунок коштів на закупівлю медичного обладнання, експрес-тестів, засобів дезінфекції та засобів індивідуального захисту (Альфабанк, Гудівеллі, Епіцентр К, Київстар, ДТЕК, МХП, Нова пошта);

- ініціативи бізнесу, спрямовані на підтримку населення, в тому числі його вразливих верств (Ашан Україна, Київстар, Проктер енд Гембел);

- підтримка лікарів та медичних закладів (Ашан Україна, Київстар, Нафтогаз, МЕТРО Кеш енд Кері Україна, ОККО, Лайфсел).

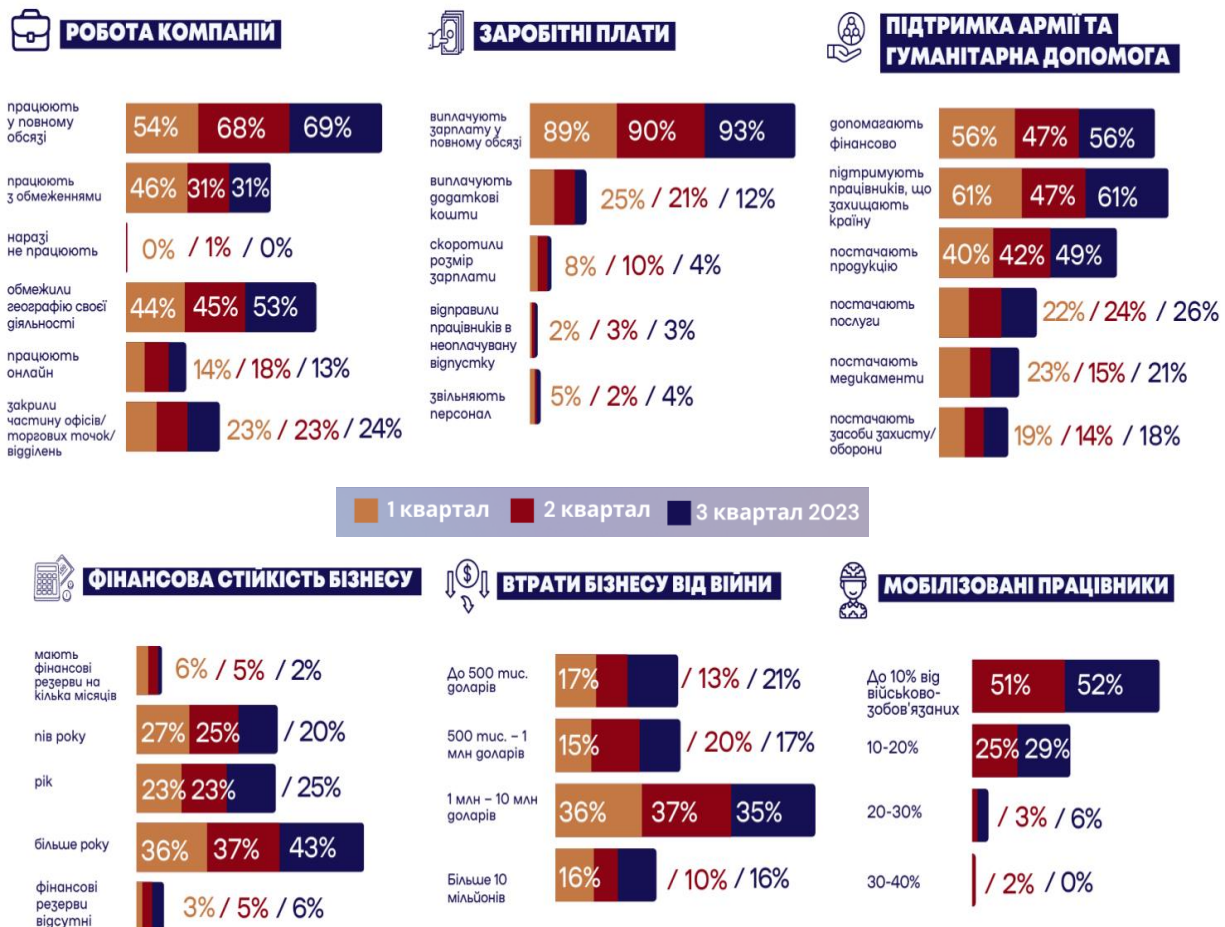
2022 рік став роком виклику для всього українського суспільства, яке вимушене протистояти російській агресії. Роль бізнесу у цій боротьбі була і є неоціненною. Вагомий внесок у



## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

перемогу зробили підприємства сфер телекомунікацій та мобільного зв'язку (46% від загальної кількості підприємств), харчової промисловості (38%), логістики та доставки (34%), банківської сфери та фінансів (32%), ІТ сектору (28%), легкої промисловості (25%), аграрного сектору (23%), готельно-ресторанного бізнесу (23%), енергетики та ЖКХ (22%) й інші<sup>62</sup>.

За даними Європейської асоціації бізнесу підприємства України в період війни виявляють високий рівень відповідальності, не дивлячись на несприятливе середовище, втрати та зниження фінансової стійкості (рис. 5).



**Рис. 5. Бізнес України в умовах війни**<sup>63</sup>

Як бачимо, наявна позитивна динаміка поступового відновлення діяльності бізнесу. Зокрема, у третьому кварталі 2023 року працювали у повному обсязі 69% українських компаній, 31%

<sup>62</sup> Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini>

<sup>63</sup> Бізнес в умовах війни. Європейська асоціація бізнесу. 2023. URL: <https://eba.com.ua/biznes-posylyuyue-pidtrymku-zbrojnyh-syl-ta-naselennya/>

працювали з обмеженнями, проте 53% обмежили географію своєї діяльності. 93% підприємств виплачували заробітну плату в повному обсязі і лише 4% компаній звільняли персонал та скоротили розмір заробітної плати. Значна частина підприємств продовжує забезпечувати підтримку армії і надавати гуманітарну допомогу: 56% підприємств допомагали фінансово, 61% підтримували працівників, які захищають країну, постачають продукцію 49%, послуги (26%), медикаменти (21%), засоби захисту та оборони (18%).

Найбільш стійкими до викликів середовища за версією Forbes Україна<sup>64</sup> у 2022 році були підприємства ІТ сфери (до рейтингу найбільш стійких увійшло 7 підприємств цієї галузі діяльності), паливно-енергетичного комплексу та рітейлу (по 4), підприємства агропромислового комплексу, виробництва та реалізації товарів широкого вжитку, фінансів, телекому, транспорту, металургії (по 2 підприємства кожної з цих сфер), Інтернету речей, фармацевтики та поштових послуг (по 1 підприємству кожної сфери).

Для забезпечення конкурентоспроможності бізнес повинен мати сприятливе середовище. Дані щорічного дослідження Economic Freedom Index 2022<sup>65</sup> (індексу економічної свободи) за версією міжнародного дослідницького центру Heritage Foundation показали, що загальний показник України у 2021 році становив 54,1 бала з можливих 100 (рис. 6).

Україна опустилася на 3 позиції (з 127 місця) у рейтингу та займала 44 місце серед 45 країн регіону Європи, а її загальний бал нижчий за середній показник у регіоні та світі. Як зазначили автори рейтингу, свобода інвестицій, фінансова свобода та верховенство права в Україні мають недоліки. «Схильність судової влади до політичного тиску, корупції та хабарництва послаблює довіру суспільства», – говориться у дослідженні Heritage Foundation<sup>66</sup>. Водночас зазначається, що відсутність розвитку на ринку капіталу обмежує для бізнесу можливості фінансування. Усі країни, залежно від балів, які вони отримали, розмістили у таких умовних групах – «вільні», «переважно вільні», «посередньо вільні», «переважно невольні», «пригнічені». Україна розмістилася у категорії «переважно невольних» країн, опинившись між Гвінеєю та Індією.

---

<sup>64</sup> Рейтинг стійкості приватних компаній. Forbes Україна. 2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/30-stiykikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-01112022-9424>.

<sup>65</sup> У 2023 році через війну Україна не була включена до рейтингу економічної свободи.

<sup>66</sup> 2022 Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/>.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

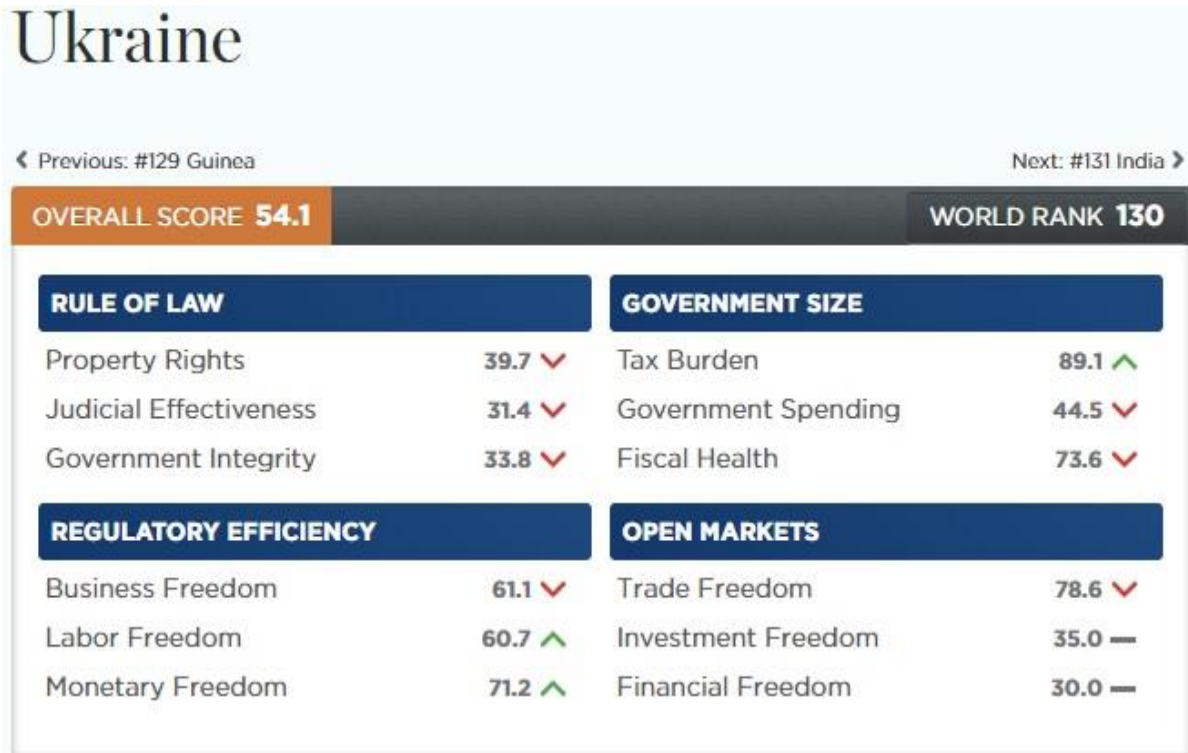


Рис. 6. Індекс економічної свободи України

Індекс сприйняття корупції, який є важливим індикатором сталого розвитку, за версією міжнародної організації Transparency International упродовж 2020-2022 років залишається майже незмінним в Україні (рис. 7).

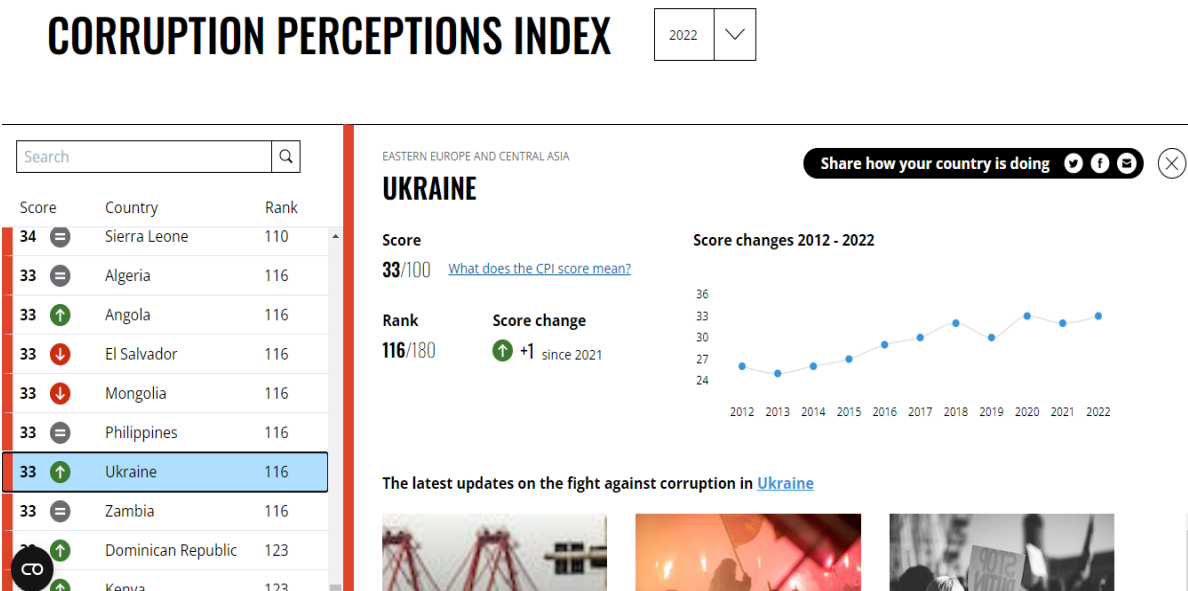


Рис. 7. Індекс сприйняття корупції в Україні<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Corruption Perceptions Index. Ukraine. 2022. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/ukr>.

У 2022 році Україна посіла 116 місце серед 180 країн з показником 33 зі 100 балів. Ключовим показником Індексу є саме кількість балів, а не місце в рейтингу. Мінімальна оцінка (0 балів) означає, що корупція фактично підміняє собою державу, максимальна (100 балів) свідчить про те, що корупція майже відсутня в житті суспільства. У рейтингу Україна займає однакові позиції поряд з Алжиром, Анголою, Ель Сальвадором, Монголією, Філіппінами та Замбією, що свідчить про несприятливе середовище для розвитку бізнесу саме з боку державного сектора економіки.

Сьогодні успіх та конкурентоспроможність організацій все більше залежать від того, чи приділяють вони питанням сталого розвитку та стійкості операційної діяльності достатню увагу. Побудова бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку, створення умов для безпечної та надійної господарської діяльності дозволяє суб'єктам господарювання бути ефективними сьогодні без шкоди для майбутнього розвитку<sup>68</sup>.

Підприємства відіграють важливу роль у переході до сталого розвитку. Протягом останніх десятиліть як на добровільних засадах, так і за підтримки органів державної влади все більше компаній розглядають цілі сталого розвитку як невід'ємну частину своєї конкурентоспроможності та стратегії зростання. Вони зрозуміли, що відповідальний бізнес може призвести до більш стабільного прибутку й зростання, нових ринкових можливостей і довгострокової цінності для бізнесу.

За результатами Глобального звіту про сталий розвиток (2023 Sustainable Development Report<sup>69</sup>) Україна посіла 38 місце зі 166 країн. Прогрес України відзначено в досягненні 8-и із 17-ти цілей, що визначають сталий розвиток країни в економічній, соціальній та екологічній сферах (рис. 8).

За даними звітів, Україна найбільшого прогресу досягла у забезпеченні цілей 1 «Ліквідація бідності» (звіт (2022 Sustainable Development Report) (рис. 9) та 10 «Скорочення нерівності» (2023 Sustainable Development Report) (рис. 10). У 2023 році через війну оцінка досягнення прогресу у цілі 1 не проводилась.

---

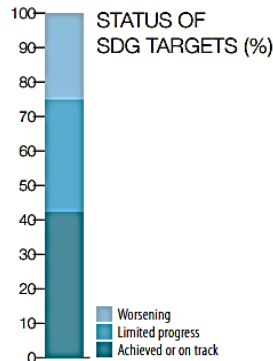
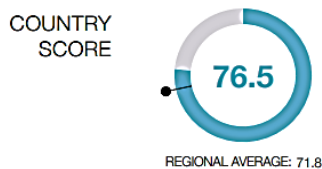
<sup>68</sup> Zybarena, O., Shylepnytskyi, P., Krylov, D., Arefiev, S., Ozarko, K., Hryhorkiv, M. (2022). Management of Business Projects of the Enterprise as a Factor of Increasing International Competitiveness in the Conditions of Global Sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 17, No. 7, pp. 2023-2032. URL: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170703>.

<sup>69</sup> 2023 Sustainable Development Report. URL: <https://dashboards.sdindex.org/static/profiles/pdfs/SDR-2023-ukraine.pdf>

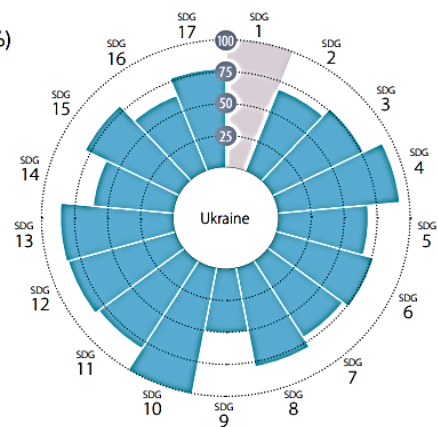
# UKRAINE

Eastern Europe and Central Asia

## OVERALL PERFORMANCE



## AVERAGE PERFORMANCE BY SDG



## SDG DASHBOARDS AND TRENDS

**Рис. 8. Прогрес досягнення цілей сталого розвитку в Україні**

Отже, можна зробити висновок, що діяльність українського бізнесу в цілому сприяє сталому розвитку у контексті забезпечення інтересів суспільства, а також демонструє розуміння соціальної відповідальності як невід’ємного складника, який забезпечує стратегічний розвиток підприємства і дозволяє йому досягати визначених цілей, а також забезпечувати нарощування конкурентних переваг.



**Рис. 9. Оцінка прогресу щодо досягнення Цілей сталого розвитку Україною за 2022 рік<sup>70</sup>**

<sup>70</sup> 2022 Sustainable Development Report. URL: <https://dashboards.sdindex.org/profiles/ukraine>.



**Рис. 10. Оцінка прогресу щодо досягнення Цілей сталого розвитку Україною за 2023 рік<sup>71</sup>**

Центром розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні (CSR Ukraine<sup>72</sup>) спільно з The Page<sup>73</sup> (українським діловим інтернет-виданням, що спеціалізується на економічних, фінансових, корпоративних та інших, пов'язаних з діловою тематикою, подіях, проводить аналіз і дає прогнози розвитку ситуації) проведена експертна оцінка сталості українського бізнесу під час війни (Індекс корпоративної соціальної відповідальності 2023).

Пріоритетними складниками моделі сталого розвитку бізнесу в Україні під час війни визнано наступні компоненти<sup>74</sup>:

1. Безперервність бізнесу і податки: наявність Плану безперервності бізнесу, його зміна після початку повномасштабного вторгнення, розділи Плану щодо працівників, бізнес-процесів та ресурсів, сплата податків авансом.

2. Безпека співробітників і співробітниць: релокація працівників та членів їх родин, надання матеріальної та психологічної підтримки працівникам, облаштування укриттів, наявність програм підтримки працівників з дітьми.

3. Боездатність: фінансова, матеріальна та гуманітарна підтримка ЗСУ та організацій, що підтримують ЗСУ, підтримка

<sup>71</sup> 2023 Sustainable Development Report. URL: <https://dashboards.sdindex.org/static/profiles/pdfs/SDR-2023-ukraine.pdf>

<sup>72</sup> CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/>.

<sup>73</sup> The Page. URL: <https://thepage.ua/>.

<sup>74</sup> Індекс КСВ 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>.

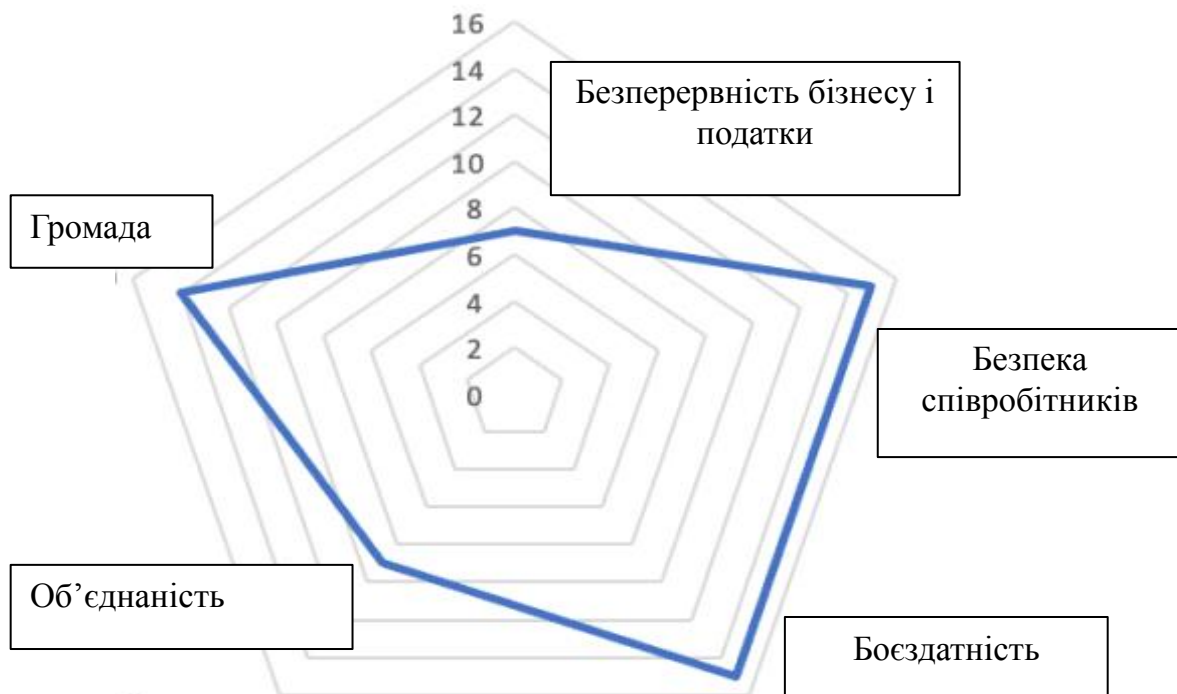
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

мобілізованих співробітників, програми підтримки ветеранів/ок в компанії та країні.

4. Об'єднаність: надання рго bono послуг центральній та регіональній владі, спільні програми з конкурентами, підтримка підрядників і партнерів.

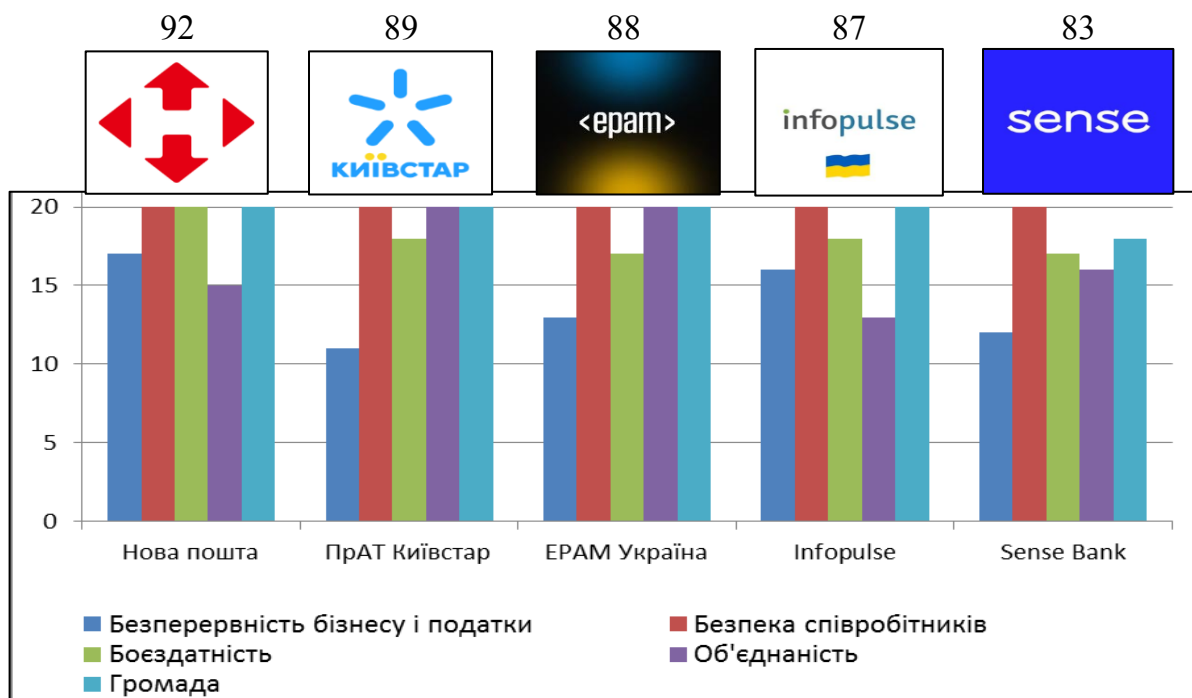
5. Громада: підтримка громад, де розташовані компанії, підтримка ВПО, волонтерські ініціативи в компанії та участь компанії у відновленні країни.

Результати дослідження показали, що найбільше уваги українські компанії приділяли забезпеченню боєздатності України, безпеці персоналу та підтримці громад (рис. 11).



**Рис. 11. Найбільш поширені практики українського бізнесу за 5-компонентною моделлю сталого розвитку під час війни**

Серед 30 найбільших українських компаній лідерами за показниками сталого розвитку у 2023 році стали Нова пошта, ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Inforpulse та Sense Bank, які набрали найбільшу кількість балів (за 100-бальною системою (середньоукраїнський показник рейтингу підприємств, що оцінювались, склав 60 балів)) (рис. 12).



**Рис. 12. Лідери українського бізнесу за 5-компонентною моделлю сталого розвитку під час війни**

Українським феноменом формування соціальної відповідальності бізнесу є те, що практика в теперішніх реаліях випереджає теорію, що зумовлено впливом глобальних викликів, таких як пандемія 2019-2021 років і війна, та актуалізувало етичну складову бізнесу (а також філантропічний складник, якщо вже згадувати піраміду КСВ, а економічний складник трансформував акценти своїх цінностей), оскільки саме ці події сприяли тому, що український бізнес набув людського обличчя за дуже короткий період.

Саме етичність бізнесу та відповідність його діяльності принципам сталого розвитку, що підтверджує й зарубіжна наука та практика, дозволяє йому забезпечити зростання конкурентоспроможності, а соціальна відповідальність є джерелом формування конкурентних переваг. Тому в сучасних умовах підприємствам України варто орієнтуватись на новітні тренди формування соціальної відповідальності, врахування яких дозволить підвищити ефективність діяльності, серед яких ключовими є наступні.

Забезпечення використання концепції ESG-принципів (рис. 13) в діяльності, що надає компаніям додаткові переваги та забезпечує



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

ефективне використання можливостей і прискорення зростання бізнесу, зниження витрат, мінімізацію ризиків, підвищення продуктивності персоналу, оптимізацію капіталовкладень, підвищення лояльності інвесторів і споживачів, зростання вартості бізнесу за рахунок підвищення вагомості нематеріальних активів, покращення середньострокових та довгострокових фінансових перспектив тощо. Впровадження принципів ESG вигідно підприємствам, оскільки, за оцінками експертів, на 10-20% вищою є оцінка вартості бізнесу таких компаній, на 1% вище дохід на інвестиції, на 15-20% нижче рівень плинності персоналу, на 5% вище рівень продуктивності праці.



**Рис. 13. Складники ESG-принципів у розрізі індикаторів соціального розвитку, екологічного розвитку та корпоративного управління**

Наступним трендом є зміна пріоритетів інвесторів, які надають перевагу тим компаніям, які практикують підходи сталого розвитку.

За даними PwC Global<sup>75</sup> 86% інвесторів вважають, що зосередження на ESG допомагає бізнесу досягти довгострокової вартості. Світова статистика показує, що інвестори беруть до уваги фактори ESG організації, яку розглядають як об'єкт для інвестицій. За даними дослідження CFA Institute<sup>76</sup>, 76% інституційних і 69% роздрібних інвесторів цікавляться ESG-інвестиціями. Згідно з Bloomberg<sup>77</sup>, глобальні активи ESG можуть перевищити \$53 трильйони до 2025 року. Це становить понад третину із \$140,5 трильйона прогнозованих загальних активів під управлінням.

За даними порталу Дія Бізнес<sup>78</sup>, більшість міжнародних фінансових фондів, які інвестують у такі країни, як Україна, починаючи з 2020 року внесли зміни до своїх інвестиційних стратегій, саме визначаючи пріоритетними імпаکت-інвестиції у своїх портфелях. На сьогодні загальний обсяг імпакт-інвестиційного капіталу сягає 2,3 трильйона доларів США, і вже більш як 400 мільярдів доларів США управляються відповідно до Принципів впливу (Impact Principles) - ринкового стандарту з управління інвестиційним портфелем для досягнення впливу.

Ключовим моментом соціальної відповідальності бізнесу є прозорість діяльності та готовність демонструвати результати свого впливу у забезпеченні сталого розвитку суспільства. Враховуючи, що практика підготовки нефінансової звітності не розвинута в Україні, рівень доступності інформації про результати впровадження КСВ-стратегій і практик сталого розвитку залишається низьким. Для українського бізнесу проривним моментом у цьому питанні стало запровадження обов'язкового звітування зі сталого розвитку для великих підприємств (з 2018 року на законодавчому рівні<sup>79</sup> у відповідь на Директиви 2013/34/ЄС та 2014/95/ЄС їх зобов'язали подавати Звіт про управління (Звіт про сталий розвиток)). З 2028 року українські компанії, що працюють в ЄС, також повинні будуть звітувати про сталий розвиток за вимогами загальних та

---

<sup>75</sup> Global Annual Review. 2022. PwC Global. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2022/esg.html>

<sup>76</sup> CFA Institute . URL: <https://www.cfainstitute.org/>.

<sup>77</sup> Bloomberg ESG & Climate Indices Bloomberg Intelligence, 2022. URL: <https://www.bloomberg.com/professional/product/indices/bloombergesg-and-climate-indices/?tactic-page=592993>.

<sup>78</sup> Імпакт-інвестування. Дія бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/impact-investment/so-take-impact-investuvanna>.

<sup>79</sup> Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» : Закон України № 2164-VIII від 05.10.2017. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19>.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

секторальних стандартів відповідно до нової Директиві ЄС з корпоративної звітності зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD)<sup>80</sup>. Тому наступним важливим кроком посилення соціальної відповідальності українського бізнесу є підвищення прозорості його ведення шляхом переходу до стандартів комплексного ведення звітності. Зокрема, звіт з управління варто рекомендувати готувати всім підприємствам (за винятком мікропідприємств), а великі та середні підприємства треба стимулювати на урядовому рівні у русі до підготовки та оприлюднення нефінансової звітності за стандартами Глобального договору, Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) або за стандартом AA1000<sup>81</sup>. Інформація, яка подається бізнесом щодо ідентифікації та політики керування екологічними, соціальними та управлінськими впливами й ризиками, слугує, насамперед, орієнтиром для стейкхолдерів у контексті підтримки його власної діяльності та активізації співробітництва у сферах бажаних як для суспільства, так і для бізнесу.

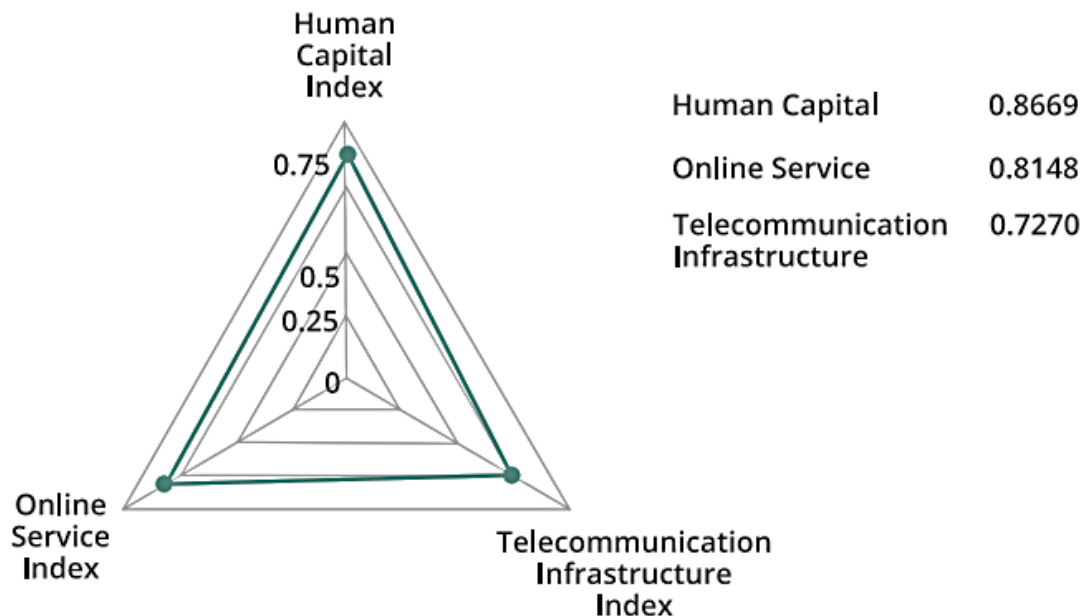
Забезпечення стійкої цифрової трансформації є наступним трендом у реалізації політики сталого розвитку українським бізнесом. Це слід реалізувати продовженням комплексної дії заходів з боку держави шляхом розвитку електронного урядування, для чого потрібно продовжувати роботу над розробкою та впровадженням у практичну діяльність стратегій та програмних документів, в тому числі і задля розвитку бізнесу. З іншого боку, йдеться про швидкість, гнучкість, адаптивність та безпеку сприйняття та запровадження бізнесом цифрових технологій. Цифрова трансформація комплексно впливає не тільки на ефективність та ділову активність бізнесу, але й на його корпоративну культуру, комунікації компанії зі стейкхолдерами та реалізацію передових технологічних прагнень у здійсненні всіх бізнес процесів. Зокрема, за індексом розвитку електронного урядування (United Nations E-Government Development Index (EGDI), 2022) у довоєнний період 2021 року Україна вперше опинилась серед країн із дуже високим рівнем розвитку електронного урядування, піднявшись на 23 позиції від результату

---

<sup>80</sup> Офіс сталих рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/z-2028-roku-ukrayinski-kompaniyi-shho-pracyuyut-v-yes-zvituvatymut-pro-stalyj-rozvytok/>.

<sup>81</sup> Зибарева О.В., Лучик П.О. Шляхи покращення соціальної відповідальності підприємництва в умовах рецесивного відновлення економіки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Потенціал сталого розвитку в умовах сучасних регіональних та глобальних викликів» (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 11-13 травня 2022 року). Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2022. 132 с., С. 71-72.

2020 року та посівши 46-те місце у світі (між Чехією та Словаччиною; на першому місці Данія) (рис. 14).



**Рис. 14. Індекс розвитку електронного врядування в Україні<sup>82</sup>**

Результати дослідження KPMG Ukraine («Погляд керівників бізнесу в Україні 2022»<sup>83</sup>), показали, що незважаючи на війну, 45% бізнес-лідерів в Україні (для порівняння 72% в світі) вже мають агресивну стратегію інвестування в цифровізацію, що спрямована на забезпечення першості в сфері інновацій. Більш того, 42% керівників в Україні (71% у світі) задоволені своїми досягненнями в технологічній сфері та можуть спрямовувати інвестиції в інші фінансові потоки. В умовах війни українськими бізнес-лідерами визначено ключові напрями розвитку стратегій цифровізації бізнесу (рис. 15).

Отже, цифровізація дозволить бізнесу перейти на нові стандарти, зекономити час і ресурси, скоротити цифровий розрив з економіками розвинених країн, а також створити можливості для формування конкурентних переваг в умовах сталого розвитку підприємництва та забезпечити більшу готовність до викликів мінливого середовища.

<sup>82</sup> 2022 United Nations E-Government Development Index. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.

<sup>83</sup> Погляд керівників бізнесу в Україні 2022 (KPMG Ukraine, 2022). URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022.html>.



**Рис. 15. Ключові напрями розвитку стратегій цифровізації українського бізнесу задля сталого розвитку**

Крім названих вище, в сучасних умовах зростання ролі етичності бізнесу важливе значення відводиться питанням його ділової репутації, яка в умовах глобалізації відіграє провідну роль у питаннях виходу на світові ринки, залучення інвесторів, взаємовідносин із партнерами. Ділову репутацію, на думку Д. Берницької, варто розглядати системно, як «сукупність задекларованих цінностей, ділових принципів, культури якості ведення бізнесу, корпоративної філософії, а також місії та стратегії підприємства відносно його конкурентів..., які мають відповідати вимогам споживачів та партнерів, забезпечувати можливість перспективного розвитку, враховуючи нестабільність ринкового середовища»<sup>84</sup>. У даному контексті висока ділова репутація бізнесу в сучасних умовах конкуренції є фактором зростання привабливості в очах його стейкхолдерів, оскільки є відображенням низки його ціннісних характеристик (економічних, соціальних, етичних, екологічних, емоційних, управлінських тощо), які є найбільш бажаними для суспільства. До прикладу, етичності, комплаєнсу, прозорості бізнесу очікують споживачі: за результатами опитування UNIC, «майже 70% українців готові переплачувати за товари і послуги, якщо вони впевнені, що купують у доброчесної компанії»<sup>85</sup>, що вказує на розширені можливості такої компанії щодо доступу та утримання позицій на перспективних ринках. Це свідчить про те, що етична поведінка в бізнесі сприяє створенню позитивного іміджу та репутації серед споживачів, інвесторів і інших стейкхолдерів, а

<sup>84</sup> Берницька Д.І., Кравчук Н.О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_3/41.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_3/41.pdf).

<sup>85</sup> Всеукраїнська мережа доброчесності і комплаєнсу. URL: <https://unic.org.ua/about-us/about-the-network/>

також підвищує рівень довіри до соціально відповідальної компанії. Висока довіра, сильна репутація та лояльність стейкхолдерів – це значні конкурентні переваги в теперішніх умовах мінливого ринку. Враховуючи те, що сучасна економіка – це постійна боротьба з викликами середовища, то компанії, які орієнтовані на етичність та відповідальний підхід до організації бізнес-процесів, мають меншу чутливість до впливів ризиків, а їхня сильна ділова репутація, побудована на основі прозорості та етичності, забезпечує гнучкість і сприяє більш швидкому відновленню після кризових ситуацій. Прослідковується також чіткий взаємозв'язок між діловою репутацією підприємства та системою управління талантами: найбільш кваліфіковані працівники, маючи високий рівень особистої соціальної відповідальності, прагнуть працювати в організаціях з відповідними цінностями та етичним середовищем. Такі підприємства мають більші можливості щодо залучення та утримання талантів, сприяючи їх задоволеності, залученості до створення цінностей та інтелектуальному зростанню, а кваліфікований персонал, у свою чергу, є носієм зростання інноваційної активності та технологічної відповідності бізнесу сучасним вимогам ринку, що також є конкурентною перевагою. Ділова репутація – це чинник стратегічної вигоди інтеграції принципів соціальної відповідальності у поведінку бізнесу, який дозволяє виявляти нові можливості до розвитку та зростання його вартості.

Отже, в умовах глобальних викликів та мінливості середовища одним з ключових джерел формування конкурентних переваг бізнесу є соціальна відповідальність, яка дозволяє йому забезпечити покращення всіх параметрів функціонування бізнес-процесів та забезпечити кращі конкурентні позиції на ринку. Ключовий вплив імплементації принципів соціальної відповідальності на конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності забезпечується:

– досягненням кращих результатів, що сприяє підвищенню рентабельності бізнесу шляхом посилення взаємодії з ключовими стейкхолдерами: власним персоналом та споживачами. З боку персоналу, зростання продажів забезпечується віддачею вищої продуктивності праці, а з боку споживачів – ефектом від монетизації їх лояльності до підприємства;

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

– зростанням інвестиційної привабливості соціально-відповідального бізнесу завдяки підвищенню соціально-етичної спрямованості та екологічності бізнесу, насамперед, через відповідність діяльності та стратегій його розвитку цілям та завданням сталого розвитку;

– зростанням вартості бізнесу від монетизації вигід, що приносять нематеріальні активи, насамперед, ділова репутація підприємства, як оцінка та сприйняття стейкхолдерами його діяльності, продукції та бренду в цілому. Йдеться також і про якість корпоративного управління, добросовісність і комплаєнс у відносинах з партнерами та іншими стейкхолдерами, формування гідних умов праці для власного персоналу, впровадження інноваційних підходів у методах ведення діяльності;

– зростанням рівня довіри з боку стейкхолдерів завдяки підвищенню прозорості діяльності підприємств шляхом формування й оприлюднення нефінансової звітності та участю у рейтингах, де бізнес показує не тільки різні сторони своєї діяльності, але й рівень відповідальності за них у контексті того впливу, що він здійснює на суспільство, забезпечуючи формування тих результатів та вигід, які найбільш цінні як для нього самого, так і для людства у контексті забезпечення сталого розвитку. Сформована довіра стейкхолдерів у довгостроковій перспективі стає потужним джерелом забезпечення прибутковості та нарощування вартості бізнесу;

– активізацією процесів цифровізації бізнесу, що дозволяє забезпечувати інноваційні перетворення бізнес-моделей підприємства у контексті покращення їх операційності та бізнес-ефективності, оптимізувати процес комунікації зі стейкхолдерами, сприяючи передачі інформації про сталий розвиток підприємств у максимально ефективний спосіб.

Стратегічне усвідомлення, поступова імплементація та послідовна реалізація заходів щодо зростання соціальної відповідальності бізнесу дозволить йому зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток через створення спільних цінностей задля прогресу людства.

### **Висновки**

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні визначається його більш успішною, порівняно з конкурентами, практикою організації інтегрованої діяльності з дотриманням принципів

соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах бізнес-процесів. Сучасне розуміння поняття конкурентоспроможності підприємства варто розглядати з урахуванням мінливості бізнес-середовища та посилення вимог стейкхолдерів, а також розширення спектру чинників впливу на процеси створення конкурентних переваг.

Соціальна відповідальність є невід'ємним складником сталого розвитку бізнесу, як процесу створення спільних цінностей через діалог та співпрацю із зацікавленими сторонами на основі розвитку ключових сфер забезпечення сталого розвитку – знань та інновацій; зростання зайнятості та соціального залучення, зелених технологій, економіки повного циклу, що власне і становить зміст соціальної відповідальності бізнесу.

Ключовим фактором формування вищого рівня соціальної відповідальності в сучасних умовах є пріоритет етичності в бізнесі, що підтверджується сучасними теоретичними розробками, досвідом кращих практик бізнесу, а також є ефективною відповіддю на виклики середовища. Сьогодні соціальна відповідальність бізнесу за своєю суттю є системою цінностей, з іншого боку, вона дозволяє створювати для кожного власні цінності, які слід закладати у процес формування корпоративної стратегії підприємства. Саме етична поведінка бізнесу є не тільки відображенням його «людського обличчя» та цінностей, але й індикатором довіри та лояльності стейкхолдерів, важелем мінімізації ризиків та управління кризами, інструментом залучення й утримання талантів, стратегічним фактором, який забезпечує підвищення ділової репутації та ринкової вартості бізнесу.

Соціальна відповідальність є стратегічним напрямом формування конкурентних переваг бізнесу. Зростання конкурентоспроможності можливе лише за використання системного підходу, за якого управління підприємством здійснюється на засадах принципів соціальної відповідальності, яка повністю інтегрована у стратегію його розвитку на всіх рівнях управління, забезпечує створення спільних цінностей і є невід'ємним атрибутом здійснення всіх бізнес-процесів, що гарантує сталість розвитку бізнесу.



**Валентина ПІДГІРНА**

кандидат економічних наук, доцент

**ЦИРКУЛЯРНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ  
У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ  
СТРУКТУР НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Зі стрімким розвитком індустріалізації та прийняттям капіталістичної моделі світової економіки, неодноразово виникали питання стосовно їх негативного впливу на навколишнє середовище, соціальну сферу, ресурсне забезпечення і таке інше. Однак пандемія Covid-19, яка стала найбільшою світовою кризою з часів Великої Депресії, за кілька місяців проілюструвала нездатність сучасної моделі світової економіки. Вона дала зрозуміти, що неможливо забезпечити стійкість функціонування економічної системи та її збалансований розвиток, захист навколишнього середовища та здоров'я населення. Водночас системні ризики підкреслили актуальність потреби у розробці та впровадженні інноваційних бізнес-моделей, які базуються на раціональному використанні ресурсів, підвищенні відповідальності всіх учасників господарських відносин і переході від традиційної економіки до циркулярної економіки. Тому головним завданням для відновлення темпів зростання національної економіки має стати ощадність, яка б забезпечувала дотримання принципів відповідальності, сталості економічної системи і впровадження концепції циркулярної економіки на умовах сталого розвитку.

Теоретичні основи та практичні аспекти впровадження циркулярної економіки активно досліджуються у працях іноземних фахівців, аналітичних звітах міжнародних та регіональних організацій, таких як ОЕСР<sup>1</sup>, ФАО<sup>2</sup>, Європейська комісія<sup>3</sup>, Ellen MacArthur Foundation<sup>4</sup> та ін.

Еволюційний розвиток циркулярної економіки відбувався за

---

<sup>1</sup> Getting the governance of the circular economy right: Checklist for Action and Scoreboard. Retrieved from: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/724e5c45-en/index.html?itemId=/content/component/724e5c45-en>.

<sup>2</sup> Circular Economy: Waste-to-Resource & COVID-19. Retrieved from: <http://www.fao.org/land-water/overview/covid19/circular/en/>.

<sup>3</sup> Circular economy action plan. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circulareconomy-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circulareconomy-action-plan_en).

<sup>4</sup> The circular economy: a transformative Covid-19 recovery strategy. Retrieved from: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/The-circular-economy-a-transformative-Covid19-recoverystrategy.pdf>.

трьома основними етапами<sup>5</sup>:

I етап (1970-1990 рр.) – фокус на роботі з відходами. У цей період у європейських країнах і США було прийнято низку законодавчих ініціатив, спрямованих на розвиток екологічної свідомості. Важливою стала концепція 3R, яка визначала принципи скорочення, повторного використання і переробки матеріалів. На цьому етапі також почала набирати популярність ідея «забруднювач платить». Основним аспектом стало питання управління відходами, хоча через недостатню розвиненість екологічної свідомості відходи часто використовувались для поховання або переробки на територіях менш розвинених країн.

II етап (1990-2010 рр.) – перехід до стратегій екологічної ефективності. На цьому етапі ідея екологічних платежів (плати за забруднення) почала впливати на формування циркулярної економіки. Суспільство стало сприймати екологічні проблеми як економічну можливість. У початкових 2000-х роках було визнано низку глобальних екологічних проблем, таких як руйнування озонового шару і глобальне потепління. Наукова спільнота активно розробляла можливі шляхи безвідходного виробництва, зосереджуючися переважно на промисловості.

III етап (приблизно з 2010 року і до сьогодення) – епоха максимального збереження ресурсів в умовах їх виснаження. На цьому етапі концепція циркулярної економіки, яка включає ідеї з попередніх досліджень, прийняла остаточний вигляд. Головною проблемою, визнаною на цьому етапі, є загроза виживання людства через зменшення та вичерпання необхідних природних ресурсів, зростання населення планети і збільшення обсягів відходів.

Компаніям та організаціям пропонується розвиватися, керуючись трьома ключовими принципами циркулярної економіки: зелені інновації (створення нових технологій та продуктів, які менш негативно впливають на довкілля), використання альтернативних джерел ресурсів та енергії і зміна промислової парадигми (перехід до ефективнішого використання ресурсів та зменшення відходів). Зараз близько 500 компаній у всьому світі вже реалізують стратегії циркулярної економіки.

На цьому етапі розвивалися стратегії, спрямовані на покращення екологічної ефективності у виробництві та зменшення впливу на навколишнє середовище.

---

<sup>5</sup> Lelechenko, A.P. (2017). Fenomen poniattia «stalyi rozvytok» [The phenomenon of the concept of "sustainable development"]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, 12. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649>.

В цілому, концепція циркулярної економіки була висунута в 1966 р. американським економістом К. Боулдінгом і носила яскраво виражений екологічний характер: «... людина має знайти своє місце в циклічній екологічній системі ...»<sup>6</sup>. У подальшому концепція стала набувати більш економічний характер<sup>7</sup>.

Аналіз літературних джерел показав, що переважна кількість дослідників<sup>8</sup> використовує при описі основних принципів циркулярної економіки частку «ге» (з латини означає «заново», «знову»), що характеризує основну сутність циркулярної економіки. В основі циркулярної економіки спочатку було закладено три головні принципи, які отримали назву «3R»<sup>9</sup>: Reduce (скорочення) — Reuse (повторне використання) — Recycle (переробка). Але з часом вони трансформувалися в «9R» (Kirchherr, et al., 2018)<sup>10</sup>: Rethink — Reduce — Reuse — Repair — Refurbish — Remanufacturing — Repurpose — Recycle — Recover.

На сучасному етапі до найважливіших завдань у розвитку суспільства Варфоломєєв М. О. відносить гармонізацію освіти з економікою і господарством, які швидко змінюються, та з ринком праці. При цьому зазначається, що трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці, потребують професійної мобільності в зміні кваліфікацій та оновлення знань<sup>11</sup>.

Втім, вплив Covid-19 на глобальну екосистему аналізували Т. Іbn-Mohhamed, К. В. Mustapha та ін. (2020), підкреслюючи, що для забезпечення сталого розвитку світової економіки необхідні рішучі структурні зміни не лише економічної моделі, а й способу життя та мислення (Ibn-Mohhamed et al., 2020)<sup>12</sup>.

Умовним початком теоретичного обґрунтування циркулярної

---

<sup>6</sup> Boulding K. (1966). *Economic Analysis; Volume I Microeconomics (Hardcover)*. 4th ed. New York: Harper & Row.

<sup>7</sup> Boulding K. (1966) *The Economics of the Coming Spaceship Earth. Environmental Quality in a Growing Economy, Resources for the Future*. Edited by H. Jarrett. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1966. P. 3-14

<sup>8</sup> Reike D., Vermeulen W.J.V., Witjes S. (2018) *The circular economy: New or Refurbished as CE 3.0? — Exploring Controversies in the Conceptualization of the Circular Economy through a Focus on History and Resource Value Retention Options*. Resources, Conservation and Recycling. Vol. 135. P. 246-264.

<sup>9</sup> Su B., Heshmati A., Geng Y., Yu X. A review of the circular economy in China: Moving from rhetoric to implementation. *J. Clean. Prod.* 2013. Vol. 42. P. 215-227.

<sup>10</sup> Kirchherr J., et al. Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*. 2018. Vol. 150. P. 264-272. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>

<sup>11</sup> Varfolomeiev M. O., Churikanova O. Yu. (2020). Circular economy as an integral way of Ukraine's future in the aspect of globalization]. *Efficient economy* №3.

<sup>12</sup> Ibn-Mohhamed, T., Mustapha, K.B., et al. (2020). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies, resources, conservation and recycling. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344920304869>.

економіки можна вважати 90-ті роки ХХ ст., що було зумовлено необхідністю зменшення, передусім, навантаження на навколишнє середовище та оптимізації використання ресурсного потенціалу внаслідок значного зростання населення у світі від 3 млрд осіб у 1960-х до 7,9 млрд осіб у 2020 р., з яких найбільші частки припадають на Китай та Індію. В цілому такий підхід став продовженням ідей забезпечення сталого розвитку економік. Водночас, за активізації досліджень з проблем забезпечення сталого розвитку, у вітчизняній науці виникла плутанина з термінологічним апаратом, оскільки часто категорії «стійкий» та «сталий» розвиток ототожнюють. Вперше в середині 1960-х років в системі екологічної освіти замислились над тим як ресурси, які надходять в економіку, могли залишатися її частиною якомога довше.

Ідея циркулярної економіки є відносно новою концепцією, і тому науковці не мають одностайної думки щодо розуміння поняття циркулярної економіки, висловлюючи при цьому власне бачення щодо змісту та цілей, таблиця 1.

Таблиця 1

**Трактування сутності «циркулярна економіка» з позиції різних дослідників**

Roleders V., Kukel S. <sup>13</sup> Bocken P., Ritala P., Huotari P. <sup>14</sup>	Циклічна економіка описує еколого-економічну освіту як систему, засновану на бізнес-моделях, які роблять акцент на рециркуляції матеріалів у процес виробництва через популяризацію захисту навколишнього розвитку.
Geissdoerfer, M. et al. <sup>15</sup> , Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati S. <sup>16</sup> , Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. <sup>17</sup>	Циркулярна економіка – це регенерувальна система, в якій витрати ресурсів, викиди і втрати енергії мінімізуються внаслідок закриття й зменшення матеріальних і енергетичних циклів.

<sup>13</sup> Roleders V. V., Kukel H. S. (2021) The systemic crisis of the world economy as a driving force for the development of the closed cycle economy. *Circular economy: as a new way of business in the conditions of digital transformation: monohrafiia, Truskavets: POSVIT*. S. 29-36.

<sup>14</sup> Bocken N. M. P., Ritala P., Huotari P. The Circular Economy: Exploring the Introduction of the Concept Among S&P 500 Firms. *Journal of Industrial Ecology*. 2017. Vol. 21. P. 487–490.

<sup>15</sup> Geissdoerfer, M. et al. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro>.

<sup>16</sup> Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>.

<sup>17</sup> Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation, and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Gryshova, I.Yu. & Nesterova, K.S. <sup>18</sup> Горбаль Н. І., Пліш І. В. <sup>19</sup>	Запровадження циркулярної економіки має спиратися на основні ринкові закони – за відсутності попиту на перероблені відходи та продукти, вона втрачає економічну доцільність.
--	--

Об'єднуючим різні підходи до трактування та найбільш цитованим є визначення Melnyk O., Horbal N., Zaliska L., Tiagnyriadko I.: «Циркулярна економіка – це індустріальна система, яка відновлюється завдяки дизайну та спрямована на використання відновлюваної енергії, усунення використання токсичних хімічних речовин та попередження утворення відходів шляхом досконалого дизайну матеріалів, виробів, систем та бізнес-моделей»<sup>20</sup>.

Це визначення дає більш широке уявлення про комплекс завдань, які охоплює кругова економіка, зокрема, крім забезпечення максимальної кількості оборотів виробу та матеріалу, робиться наголос на необхідності використання безпечних матеріалів і речовин та проведенні низки заходів з популяризації екологічної освіти.

Фактично, ціль розвитку циркулярної економіки – створення замкнених технологічних циклів з повним циклом безвідходності. Це досягається за допомогою технологій, сумісних з екологією відтворення природних циклів, через формування аналогів екосистем, оскільки біосфера є закритою системою, де всі елементи взаємозв'язані і покликані обслуговувати один одного. Сучасна техногенна економіка є лінійною і відкритою системою, в якій щоб отримати відносно невеликий кінцевий результат потрібно затратити значні ресурси з великим ступенем відходності.

Виходячи з окреслених трактувань сутності можна виділити три основні передумови переходу до циркулярної економіки:

1. Ресурсні обмеження. Попит на світовому ринку на ресурси стрімко зростає, що призводить до дефіциту на сировину та воду.

2. Технологічний розвиток. Впровадження нових технологій дозволяють розробляти і апробувати нові бізнес-моделі

<sup>18</sup> Gryshova, I.Yu. & Nesterova, K.S. (2021). The concept of a circular economy in the context of sustainable development. *Ekonomika APK*, 4, pp. 88 - 94. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>

<sup>19</sup> Горбаль Н. І., Пліш І. В. (2021) Циркулярні бізнес-моделі сталого розвитку українських підприємств. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31_0.pdf)

<sup>20</sup> Melnyk O., Horbal N., Zaliska L., Tiagnyriadko I. (2020). Circular economy model adoption for waste management in Ukraine: European experience / Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration: collective monograph. Riga, Latvia: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 296 p.

циркулярної економіки. Без розробки нових технологій та інноваційних підходів рециркуляції, заміна і повторне використання ресурсів, застосування нових ІТ-технологій буде неможливим.

3. Висококонкурентне ринкове середовище. Соціально-економічний розвиток супроводжується збільшенням кількості відходів, у свою чергу циркулярні моделі відіграють важливу роль у контексті процесів урбанізації. Міські території спроможні легко розробляти, впроваджувати і підтримувати системи, які можуть ощадливо використовувати товари, матеріали та інші ресурси, що буде економічно ефективним.

4. Погіршення екології. Наприклад, неутилізовані відходи виробництва і потреби займають значні території, їх поширення призводить до забруднення навколишнього середовища, спричиняючи шкоду здоров'ю населення, сільському господарству, ґрунту, водним ресурсам і т.д. Таким чином, варто враховувати вплив негативних екстерналій, які спричиняють значні екологічні наслідки, в тому числі і в соціально-економічній сфері. В свою чергу, циркулярна економіка покликана інтернаціолізувати такі екстерналії та мінімізувати всі види збитків<sup>10</sup>.

Як підтверджує статистика, за останні десятиліття в світі запит на ресурси стрімко зріс за рахунок швидкої індустріалізації країни з перехідною економікою та зростанням потреб населення розвинутих країн. Споживання матеріалів зросло майже у два рази починаючи з 1980 року. В майбутньому, за рахунок збільшення кількості населення (з 7 млрд. до 10 млрд. у 2060 р.), очікується приріст споживчих потреб. За оцінками ОЕСР, при збереженні основних тенденцій глобального використання матеріалів обсяг ресурсів становить 79 млрд т у 2020 р. та може зрости до 167 млрд т до 2060 р. Очікується, що суттєво зросте попит на метали – з 8 до 20 млрд т до 2060 р., майже в 2,5 рази<sup>11</sup>.

Як наслідок, наступне десятиліття стане ключовим для майбутнього планети, і зараз необхідно зробити максимальні зусилля для досягнення цілей сталого розвитку та уникнення негативних наслідків змін клімату. Для цього важливо зменшити циркуляційний розрив на лише 8,4%, щоб удвічі перевершити поточний глобальний показник у 8,6%. Проте наразі вказується, що циркуляційний розрив

---

<sup>10</sup> Kirchherr J., et al. Barriers to the circular economy: evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*. 2018. Vol. 150. P. 264-272. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>

<sup>11</sup> Geissdoerfer, M. et al. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.>

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

демонструє тенденцію не до зростання, а до зменшення, хоча всього два роки тому він становив 9,1%. Це свідчить про погіршення ситуації, оскільки світ продовжує залишатися під впливом застарілих практик, що базуються на «візьми–зроби–викинь» та лінійній економіці. На жаль, світове споживання досягло 100 мільярдів тонн матеріалів, а температура підвищилася на 1 градус, перетнувши дві критичні межі<sup>12</sup>.

Впровадження економіки замкненого циклу у всьому світі може сприяти зменшенню викидів парникових газів. Наукові дослідження свідчать, що комбінування програм циркулярної економіки і заходів з пом'якшення наслідків зміни клімату може створити можливість утримати поширення глобального потепління і не допустити перевищення рівня у 2 градуси до 2032 року.

Багато країн вже розпочали впровадження циркулярної економіки, зокрема, Європейський Союз. Країни, такі як Китай, Японія, Великобританія, Франція, Канада і Нідерланди, розробили відповідні документи щодо цього. Першою країною, яка внесла циркулярну економіку до національного законодавства, була Німеччина у 1996 році за допомогою «Закону про закритий цикл речовин та поводженням з відходами». Японія також приєдналася до цього напряму у 2002 році за допомогою «Основного закону про створення суспільства, що ґрунтується на переробленні»<sup>13</sup>. Китай у 2008 році прийняв Закон про стимулювання циркулярної економіки, який спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів. У 2015 році Європейська комісія прийняла План дій із циркулярної економіки (SEAP), який, як повідомлено, був повністю виконаний у березні 2019 року. В березні 2020 року Єврокомісія затвердила новий План дій щодо циркулярної економіки, визначивши цю сферу як один із головних пріоритетів політики ЄС, що привело до глобального лідерства у її реалізації.

Аналізуючи досвід країн ЄС, можна виділити лідерів «циркулярного шляху», таких як Нідерланди, Словенія, Шотландія, Франція, Бельгія і Фінляндія, які є прикладами успішної реалізації цих підходів. Деякі інші країни, такі як Італія і Португалія, досягли значного прогресу останнім часом, тоді як інші, наприклад, Кіпр,

---

<sup>12</sup> Ibn-Mohhamed, T., Mustapha, K.B., et al. (2020). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies, resources, conservation and recycling. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344920304869>.

<sup>13</sup> Roleders V. V., Kukel H. S. (2021) The systemic crisis of the world economy as a driving force for the development of the closed cycle economy. Circular economy: as a new way of business in the conditions of digital transformation: monohrafiia, Truskavets: POSVIT. S. 29-36.

Греція, Мальта і Румунія, тільки починають перехід. На жаль, окремі лідери, такі як Нідерланди, мають свої виклики, оскільки продовжують генерувати найвищі обсяги відходів на душу населення. Румунія виявляється однією з кращих у цьому відношенні<sup>14</sup>.

ЄС оцінює, що запуск циркулярної економіки на першому етапі може привести до економії від 300 до 400 мільярдів доларів щорічно. Впровадження такої моделі також може посприяти створенню до 580 000 нових робочих місць та економії енергії приблизно на 500 євро в кожній сім'ї. Програма Horizon у ЄС активно підтримує інноваційні проєкти в різних галузях, таких як біоекономіка, управління харчовими відходами і промисловість переробки.

З метою підвищення конкурентоспроможності Європейського Союзу через стимулювання національної та регіональної політики для досягнення розумного, стійкого та інклюзивного зростання, була розроблена десятирічна стратегія «Європа 2020». Основні напрями цієї стратегії включають<sup>15</sup>:

1. Розумне зростання: розвиток економіки на базі знань та інновацій. Так, циркулярна економіка, також відома як закрита циклічна економіка, представляє собою нову економічну парадигму, де основний акцент розміщується на повторному використанні ресурсів та створенні додаткової вартості за допомогою послуг і інтелектуальних рішень. Основна ідея полягає в організації ланцюга створення вартості таким чином, щоб відходи та продукти одного етапу ставали вихідними матеріалами для іншого, зменшуючи потребу в нових джерелах сировини.

2. Стале зростання: сприяння більш ефективному використанню ресурсів, екологічності та відмежування економічного зростання від використання ресурсів.

3. Інклюзивне зростання: сприяння економіці з високим рівнем зайнятості, яка забезпечує соціальну та територіальну єдність.

Ці три основні напрями стратегії «Європа 2020» можна розглядати через сім компонентів, які допомагають вимірювати прогрес за кожним з ключових напрямів. Згідно з цією стратегією, на рівні ЄС встановлені конкретні зобов'язання, які повинні виконуватися всіма сторонами, включаючи приватний сектор,

---

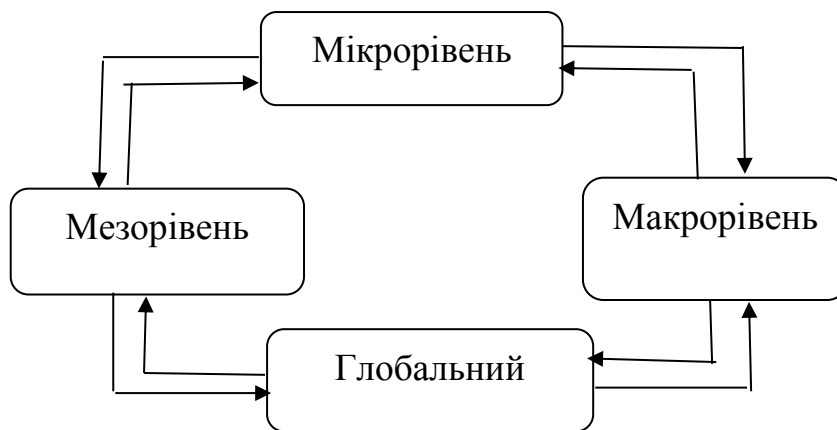
<sup>14</sup> Danchuk, O., Anna, L., Rochelly da Silva Mesquita, Danchuk, V., Cengiz, S., Cengiz, M., and Andriy Grafov. 2023. "Meeting Contemporary Challenges: Development of Nanomaterials for Veterinary Medicine" *Pharmaceutics* 15, no. 9: 2326. <https://doi.org/10.3390/pharmaceutics15092326>.

<sup>15</sup> Gryshova, I. Yu. & Nesterova, K. S. (2021). The concept of a circular economy in the context of sustainable development. *Ekonomika APK*, 4, pp. 88 - 94. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>



місцеві та регіональні органи влади та громадян.

Колектив авторів (Gryshova, I. et al., 2019), розглядають поняття «циркулярна економіка» як економічну систему, яка базується на бізнес-моделях, спрямованих на альтернативне повторне використання ресурсів з метою досягнення сталого розвитку, збереження навколишнього середовища, економічного зростання і соціальної справедливості в інтересах сучасних і майбутніх поколінь<sup>16</sup>. Ми погоджуємося з авторами, що ця економічна система функціонує на наступних рівнях, рис. 1.



**Рис. 1. Система взаємодії суб'єктів циркулярної економіки на засадах сталого розвитку**

Проте зазначаємо, що системна взаємодія суб'єктів циркулярної економіки передбачає інтегральну кооперацію не лише в рамках одного рівня. Так, на мікрорівні: в центрі уваги перебувають підприємства регіону, які впроваджують нові бізнес-моделі в рамках циркулярної економіки, а також споживачі, які володіють певними навичками ощадливого використання навколишнього середовища через систему екологічної освіти.

На мезорівні важлива роль відводиться роботі екопромислових парків, промислових симбіозних мереж або кластерів, які виступають ефективними інструментами для досягнення цілей сталого розвитку та сприяють підвищенню обізнаності підприємств щодо особливостей циркулярної економіки через низку знань і навичок екологічного спрямування.

В даному контексті на мезорівні, дві китайські урядові установи, а саме NDRC і MEP4, опублікували дві системи індикаторів, спрямованих на екологічні промислові парки<sup>17</sup>. Система

<sup>16</sup> Gryshova, I.Yu. & Nesterova, K.S. (2021). The concept of a circular economy in the context of sustainable development. *Ekonomika APK*, 4, pp. 88 - 94. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>

<sup>17</sup> Shahbazi K. (2020). 10 circular business model examples. Available at: <https://www.boardofinnovation.com>

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

індикаторів NDRC включає 13 показників, які об'єднані у чотири основні аспекти: коефіцієнт ресурсів виробництва, рівень споживання ресурсів, комплексне використання ресурсів та швидкість скорочення скидання стічних вод (табл. 2). Ці показники розроблені на основі принципу 9R – повторного використання, скорочення та утилізації промислових відходів.

Система індикаторів МЕР, з іншого боку, включає 21 показник, які також групуються у чотири виміри, аналогічні системі NDRC. Проте, система МЕР відрізняється за структурою і включає аспекти економічного розвитку, скорочення та утилізацію, боротьбу із забрудненням і адміністрування та управління<sup>18</sup>.

Таблиця 2

**Система індикаторів мікро-, макро-, мезорівнів здійснення  
циркулярної економіки**

№ п/п	Група індикаторів	Індикатори
1.	Виробництво ресурсів	Виробництво основних видів мінеральних ресурсів, вихід енергії
2.	Споживання ресурсів	Споживання енергії на одиницю випущеної продукції в ключових галузях промисловості (залізо, мідь, алюміній, цемент, добрива, папір)
3.	Економічний розвиток	Додана вартість на душу населення
4.	Скорочення та утилізація матеріалів	Зменшення споживання енергії, прісної води
		Утилізація стічних вод
		Рівень утилізації твердих промислових відходів
5.	Боротьба із забрудненням	Необхідний кисень на одиницю створеної доданої вартості SO <sub>2</sub> на одиницю створеної промислової доданої вартості
		Рівень видалення небезпечних твердих відходів
		Рівень швидкості обробки побутових стічних вод
6.	Адміністрування та управління	Ступінь встановлення інформаційних платформ
		Екологічний звіт Ступінь задоволеності населення якістю місцевого навколишнього середовища
		Ступінь інформованості населення про еко-промисловий розвиток
7	Екологічна освіта	Соціальна орієнтованість за індексом екологічної ефективності

Система індикаторів NDRC на мезорівні також використовується на макрорівні, проте додається ще один індикатор,

com/blog/circular-business-model-examples/.

<sup>18</sup> Shahbazi K. (2020). 10 circular business model examples. Available at: <https://www.boardofinnovation.com/blog/circular-business-model-examples/>.

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

який вказує на важливість вторинної переробки матеріалів на регіональному рівні. Ця додаткова метрика відображає зобов'язання уряду сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів та розвитку циркулярного мислення. Варто зазначити, що деякі дослідники вважають, що система індикаторів може бути додатково покращена, оскільки вона на даний момент обмежується лише принципами 3R та оцінює екологічні аспекти.

Китай активно працює над упровадженням циркулярної економіки з метою забезпечення довгострокових та стійких рішень щодо проблем нестачі ресурсів і забруднення довкілля. Ця політика імплементується на різних рівнях – мікро-, мезо- і макрорівнях, охоплюючи аспекти виробництва, споживання та управління відходами. Концепція циркулярної економіки враховує різні ресурси, включаючи енергію, воду, побічні продукти та знання.

Промисловий симбіоз є розширеною концепцією, яка враховує інтегровані економічні та екологічні аспекти. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності за рахунок більш ефективного розподілу ресурсів та підвищення продуктивності. Перепрофілювання промислових структур також сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та сприяє поліпшенню загального добробуту суспільства.

Реалізація принципів циркулярної економіки на макрорівні передбачає розроблення циркулярних стратегій, підвищення ролі державного регулювання та розроблення технологій замкнення економічного циклу, управління ресурсами та відходами. Глибина та характер циклу залежать від макрорівневої циклічної динаміки через вплив на структурні зміни, викликаючи перерозподіл ресурсів і створюючи умови для таких змін.

Перш ніж розглядати розширення циркулярної економіки на національний та міжнародний рівень, важливо враховувати розвиток регіональної економіки. Це можливо лише у випадку, коли початковий запуск циркулярної економіки відбувається на рівні конкретного населеного пункту, а потім поширюється на всю територіальну громаду та регіон. Важливо, щоб регіони взяли на себе відповідальність за раціональне й ефективне використання своїх власних ресурсів. Тільки у такому випадку циркулярна економіка може розвиватися належним чином.

Основна мета розвитку циркулярної економіки полягає в зміцненні стійкості регіону шляхом зменшення його залежності від постачання нових ресурсів. Впровадження циркулярних процесів у

регіоні дозволить оптимізувати використання матеріалів та енергії, що сприятиме розвитку регіональної економіки. Розвиток циркулярної економіки також допоможе регіону переходити до більш сталої, включної та низьковуглецевої моделі розвитку.

Перехід до циркулярної економіки є складним і потребує системних змін на регіональному рівні. Впровадження справжньої циркулярної економіки вимагатиме великих зусиль від індивідуальних осіб, підприємств та урядових органів. На рівні регіону перехід до циркулярної економіки варто розпочинати з розроблення відповідного законодавства, впровадження передових технологій та інновацій, надання фінансової підтримки і встановлення нових стандартів. Також важливо сприяти готовності суспільства загалом змінювати свої звички, спрямовані на широке використання циркулярних продуктів. Це можна досягти шляхом створення нових платформ і схем взаємодії між виробниками і споживачами циркулярних товарів.

Фактично, на практиці виділяють три аспекти циркулярності<sup>19</sup>:

1. Замикання ресурсних циклів: Цей аспект полягає в створенні системи, в якій ресурси повертаються назад у процес виробництва замість того, щоб бути викинутими, як це відбувається в традиційних економічних системах.

2. Уповільнення циклів ресурсів і потоків матеріалів: Цей аспект передбачає збільшення тривалості та продуктивності використання продуктів, щоб забезпечити їхню тривалу цінність та знизити втрату матеріалів з часом.

3. Звуження ресурсних циклів: Ця характеристика означає більш ефективне використання матеріалів, природних ресурсів та продуктів у лінійних системах, де ці ресурси й продукти мають обмежений термін служби.

Практично, центральною ідеєю циркулярної економіки є те, що продукти та матеріали використовуються неодноразово в безперервному циклі, замість їхнього викидання. Це сприяє зменшенню відходів і більш ефективному використанню ресурсів, що є важливим аспектом сталого розвитку підприємницьких структур.

Останнім часом у літературі з'явилося поняття бізнес-моделей у циркулярній економіці, які вказують на можливі шляхи інновацій в

---

<sup>19</sup> Thornton A. (2019). These 11 companies are leading the way to a circular economy. WEF. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/companies-leading-way-to-circular-economy>

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

бізнесі, пов'язаних з вирішенням проблем стійкості. Дія бізнес-моделей, спрямованих на безвідходне виробництво, надихає підприємства продовжувати термін служби своїх продуктів, щоб забезпечити їхнє максимально інтенсивне використання, зробити їх максимально ефективними з точки зору витрат і матеріалів, а також максимально використовувати їх після припинення життєвого циклу продукту.

Бізнес-моделі стають важливим інструментом, який, незалежно від свого інноваційного спрямування, може відкривати шлях до циркулярної економіки. Не всі бізнес-моделі в циркулярній економіці обов'язково мають інноваційний характер: деякі з них можуть фокусуватися на циркулярній економіці, тоді як інші можуть приймати участь у цьому підході, використовуючи інфраструктури, продукти або послуги, що сприяють циркулярній економіці.

Бізнес-моделі можуть виконувати ряд важливих функцій, таких як<sup>20</sup>:

- забезпечення основної інфраструктури: використання системи збору або платформи, які з'єднують попит і пропозиції, з метою уможливлення операцій з відходами як ресурсом або розподілу та використання вторинної сировини;

- підтримка переваг транскордонного, міжгалузевого покриття та включення до глобальних ланцюгів постачання;

- підтримка прийняття рішень підприємствами: забезпечення інструментів для пояснення наскільки ефективно може бути повторне використання, ремонт, відновлення виробництва, переробка або продаж належно обробленого продукту, компонента чи матеріалу;

- підтримка екологічних інновацій у сфері споживання: обмін продуктами чи інфраструктурою, споживання послуг, а не продуктів, використання ІТ або цифрових платформ, веб-додатків.

Виділяють чотири основні сфери виникнення циркулярних бізнес-моделей, розвиток яких дозволить поліпшити прогноз глобального економічного розвитку, зменшити ресурсні обмеження зростання та створити додаткову цінність в різних секторах<sup>21</sup>:

- 1) рухливі ринки (liquid markets) і спільне використання продуктів. Ця область охоплює зменшення тимчасових перерв у використанні продуктів через їх спільне використання кількома

<sup>20</sup> Getting the governance of the circular economy right: Checklist for Action and Scoreboard. Retrieved from: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/724e5c45-en/index.html?itemId=/content/component/724e5c45-en>.

<sup>21</sup> Circular Economy: Waste-to-Resource & COVID-19. Retrieved from: <http://www.fao.org/land-water/overview/covid19/circular/en/>

споживачами. Метою є оптимальне використання продуктів та активів завдяки ліквідності, широкій доступності та можливості обміну, конвертації оренди та продажу між безпосередніми користувачами. Розвиток цієї сфери може привести до створення до 10% нової цінності;

2) пов'язані ланцюги створення цінності (linked value chains, залежні виробничо-збутові ланцюги). Ця область включає всі напрямки підвищення ефективності обробки та використання ресурсів у виробництві та споживанні. Мінімізація втрат цінності в ланцюзі відбувається через відновлення сировини й матеріалів, використання відходів у виробництві та їх використання як корисних ресурсів у суміжних виробничих процесах;

3) довгі життєві цикли (longer life cycles). Це передбачає максимальне тривале утримання продуктів у господарській діяльності для задоволення збільшеного попиту без залучення додаткових первинних ресурсів. Це включає виробництво довговічних продуктів та генерування доходу за рахунок їх обслуговування, модернізації та відновлення. Розвиток цієї сфери може привести до створення до 30% нової цінності;

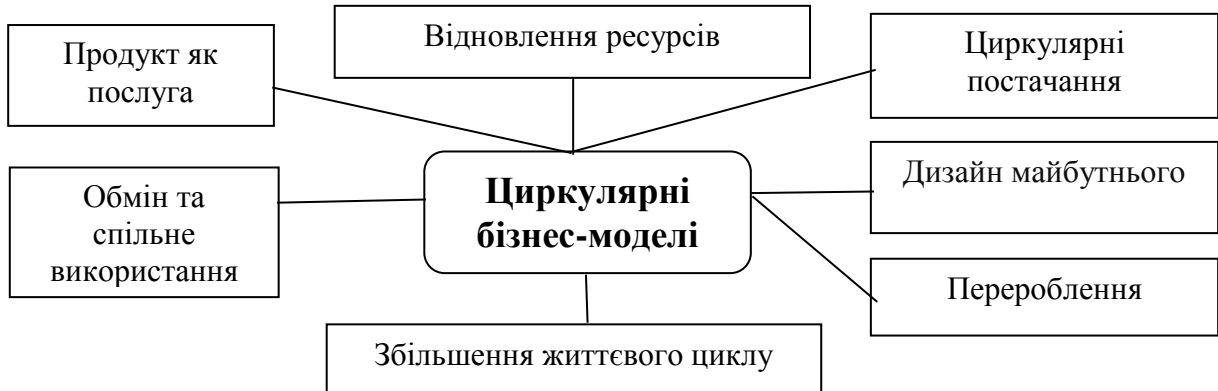
4) довговічні ресурси (lasting resources). Це ресурси, які можна безперервно відновлювати з плином часу і використовувати нескінченно, наприклад, відновлювані джерела енергії або нові біохіміко-етичні матеріали. Інновації в цій сфері передбачають використання виключно тих ресурсів, які можна безперервно відновлювати.

Розглянуті сфери об'єднують основні компоненти формування напрямків бізнес-моделей, але оскільки на сьогоднішній день не існує жодної компанії, яка б повністю функціонувала відповідно до циркулярних принципів, різні організації працюють над розвитком утилітарної класифікації бізнес-моделей.

Так, під егідою «Ellen MacArthur Foundation» розроблено сім циркулярних бізнес-моделей, орієнтованих на впровадження технологій, що сприяють ефективнішому використанню ресурсів для виробництва продуктів або послуг, продовженню терміну служби існуючих продуктів чи послуг через ремонт та відновлення, а також завершенню життєвого циклу продуктів через їхню переробку<sup>22</sup> (рис. 2).

---

<sup>22</sup> The circular economy: a transformative Covid-19 recovery strategy. Retrieved from: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/The-circular-economy-a-transformative-Covid19-recoverystrategy.pdf>.



**Рис. 2. Циркулярні бізнес-моделі**

Розглянемо детально кожну з цих моделей.

1. «Продукт як послуга» (Product as a Service) – це модель, в якій клієнти користуються продукцією, орендуючи її і оплачуючи лише за фактичне використання. Цей підхід представляє собою альтернативу придбанню товару, дозволяючи використовувати його через укладення договору оренди, лізингу та інших подібних угод. Бізнес-модель застосовується у таких компаніях як: «Rolls-Royce», «Mud Jeans», «De Kleding»<sup>23</sup>.

Якщо детальніше зупинитись на характеристиці використання моделі, то виробник шин Michelin ініціював новий вид бізнесу, в якому клієнтам автопарку надається можливість орендувати шини замість їх придбання, що фактично означає пропозицію клієнтам «шини як послугу». Такий самий підхід використовується в галузі побутової електроніки від компанії Philips, яка запропонувала «освітлення як послугу», де плата здійснюється не за світлодіоди, а за їх фактичне використання, з метою поліпшення пропозиції для клієнтів. Також варто вказати на компанію SolarCity, яка продає сонячні енергетичні системи як послугу, де клієнти оплачують за використану електроенергію, а не за самі панелі<sup>24</sup>. В усіх цих випадках компанії залишають за собою право власності на продукти, а клієнти сплачують лише за їхнє використання.

2. «Обмін та спільне використання» (Sharing platforms). Даний тип моделі базується на обміні чи спільному використанні товарів чи активів. Забезпечує просування платформ для взаємодії між користувачами продукту (окремими особами або організаціями),

<sup>23</sup> Горбаль Н. І., Пліш І. В. (2021) Циркулярні бізнес-моделі сталого розвитку українських підприємств. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31_0.pdf)

<sup>24</sup> Ibn-Mohhamed, T., Mustapha, K.B., et al. (2020). A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies, resources, conservation and recycling. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921344920304869>.

підвищуючи цим рівень його корисності. Корисна для виробників, які мають низький коефіцієнт використання продукції чи недоапробовані потужності<sup>25</sup>. Декілька компаній, які базуються на даній бізнес-моделі, завоювали мільйони прихильників, велику увагу ЗМІ і, у деяких випадках, досягли оцінки капіталу понад 40 мільярдів доларів. До цього переліку належать Airbnb (платформа для спільного користування житлом), Uber і Lyft (послуги спільного використання транспорту), Deliv (послуги доставки) та Peerby (платформа для обміну споживчими товарами). Полегшуючи людям та компаніям використання незадіяних продуктів, ці підприємства одержують набагато більше вартості ресурсів, які використовуються для їх виготовлення.

3. «Збільшення життєвого циклу продукції» (Product life extension). Призначення бізнес-моделі полягає у збереженні протягом тривалого часу «робочого» стану продукту за рахунок його ремонту, модернізації, реконструкції або відновлення.

Досить часто, споживачі відмовляються від товарів, які втратили свою цінність через поломку, виходження з моди або непотрібність. Однак багато з цих продуктів ще мають значну вартість, і модель подовження терміну служби продукту спрямована на відновлення цієї вартості. Шляхом ремонту, модернізації, вторинного виробництва або повторного маркетингу компанії можуть зберігати економічну користь від цих продуктів якнайдовше. Це означає зміну підходу від простого продажу товарів до активної підтримки їхнього функціонування та актуальності. Також це передбачає перехід клієнтів від транзакцій до відносин, адаптації оновлень та змін до конкретних потреб.

Компанія «Dell», будучи світовим лідером у сфері комп'ютерних технологій, використовує цю бізнес-модель для обслуговування різних сегментів клієнтів, збільшення доходів та збереження технологій на складах. Через свої підрозділи «Dell Outlet» та «Dell Refurbished», компанія приймає та перепродає невикористані продукти (наприклад, повернені), сертифіковані відремонтовані продукти (наприклад, повернені з лізингу) та товари з косметичними дефектами (подряпини та вм'ятини). Виробник будівельного обладнання «Caterpillar» економить велику кількість коштів для себе і своїх клієнтів, використовуючи до 90% енергії при

---

<sup>25</sup> Getting the governance of the circular economy right: Checklist for Action and Scoreboard. Retrieved from: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/724e5c45-en/index.html?itemId=/content/component/724e5c45-en>.



відновленні мільйонів елементів щороку. Це відбувається в межах прибуткової діяльності компанії, в якій працює понад 4000 співробітників.

4. «Відновлення ресурсів» (Resources Recovery) пов'язана з обробкою відходів, включаючи їх повторне використання. Це включає такі методи обробки відходів, як повторне використання їх у прямому призначенні (рециклінг), їхнє повернення до виробничого циклу після належної обробки (регенерація), вилучення корисних компонентів для їх подальшого використання (рекуперація) та використання твердих муніципальних відходів як джерела відновлюваної енергії (вторинних енергетичних ресурсів) після виділення їх корисних компонентів (енергетична утилізація). Ця модель найбільш прийнятна для підприємств, які виробляють великі обсяги побічних продуктів, які мають можливість ефективно відновлювати і переробляти відходи.

Два лідери з використання моделі відновлення ресурсів – Procter & Gamble та General Motors. P&G має 45 підприємств, які нині працюють за принципом безвідходності, тобто всі виробничі відходи на цих підприємствах переробляються, перепрофілюються або перетворюються на енергію, тоді як General Motors зараз переробляє 90 відсотків світових виробничих відходів і має 102 полігони (і генерує 1 мільярд доларів щорічного доходу) від переробки та використання побічних продуктів)<sup>26</sup>. В Україні, зокрема, кияни знають про базар «Кураж базар», який поширює повторне використання не лише одягу, а й різних речей домашнього вжитку, активно впроваджуючи модель відновлення ресурсів.

5. «Циркулярні постачання» (Circular suppliers) – це модель, в якій обмежені ресурси замінюються на повністю відновлювані джерела. Основана на довгострокових наукових дослідженнях та розробках, ця модель передбачає використання виключно повністю перероблених або біорозкладних ресурсів, які є основою циркулярної системи виробництва та споживання. Цю модель активно впроваджують в таких секторах, як автомобілебудування та енергетика, з метою реалізації принципів циркулярності.

Такий тип моделі є основою бізнесу «CRAiLAR Technologies» – компанії, що виробляє відновлювані та екологічно чисті ресурси біомаси, використовуючи льон, коноплі та інші луб'яні волокна, які

---

<sup>26</sup> Gryshova, I.Yu. & Nesterova, K.S. (2021). The concept of a circular economy in the context of sustainable development. *Ekonomika APK*, 4, pp. 88 - 94. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>

дозволяють підприємствам легкої промисловості виробляти одяг, такий же м'який і міцний, як бавовна, без екологічних ризиків, пов'язаних з вирощуванням бавовни.

Подібним чином «AkzoNobel», провідна світова компанія з виробництва фарб та покриттів та великий виробник спеціальних хімікатів, об'єдналася з компанією чистих технологій «Photanol», щоб розробити процес використання енергії сонця для виробництва хімікатів. Технологія імітує, як рослини використовують фотосинтез для «зелених» хімічних сполук, які згодом замінять лінійну сировину на основі викопних ресурсів. Кінцева мета партнерства – комерційне виробництво біологічних хімікатів четвертого покоління.

6. «Дизайн майбутнього» передбачає виробництво товарів з використанням перероблених матеріалів, що сприяє зменшенню потреби у нових ресурсах та скороченню обсягу відходів. Прикладом цього підходу є компанія «General Electric», яка використовує технологію 3D-друку для виготовлення запчастин з метою ефективного використання матеріалів.

7. «Перероблення» (Processing). Повторне використання та перероблення відходів є важливою частиною сталого підходу. У контексті циркулярної економіки «перероблення» означає створення замкнутого циклу, в якому матеріали і вироби повторно використовуються, переробляються та відновлюються. Прикладом впровадження даної практики є фірма «Nike», яка перероблює старе взуття на покриття для спортивних майданчиків. Цей процес вже дозволив повторно використати 20 мільйонів пар взуття.

Не залишається осторонь таких переробних процесів і Україна. Уже три роки поспіль ТМ «Моршинська» як соціально відповідальний бренд реалізує програму «Зелена торба» зі збирання та переробки пластикових пляшок – турбота про довкілля. При цьому команда «Моршинської» постійно шукає можливості давати переробленій пластиковій сировині друге життя, а українським компаніям і споживачам – нові корисні товари. Особливого значення це набуло під час повномасштабної війни. Одним із проєктів, який дає змогу поєднати допомогу військовикам із раціональним використанням переробленого пластику, стало виготовлення замінних деталей для навчальних дронів ЗСУ.

Окрім того, наведемо успішні приклади впровадження циркулярних бізнес-моделей міжнародними підприємствами<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Горбаль Н. І., Пліш І. В. (2021) Циркулярні бізнес-моделі сталого розвитку українських підприємств. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23584/210488verstka-17-31_0.pdf)

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

Компанія «Schneider Electric», яка спеціалізується в галузі автоматизації та енергопостачання, була визнана за впровадження циркулярної економіки в своєму виробництві. Вона продовжує термін служби продукції та її життєздатність шляхом використання лізингу та оплати за використання. Крім того, в компанії впроваджена схема зворотного відбору в її власному ланцюжку поставок. Завдяки циркулярній економіці компанія отримала 14% прибутку і заощадила 120 000 тонн ресурсів у період з 2019 по 2022 роки.

«Н&М» співпрацює із «ІСО» з метою збору 29 тис. тонн текстилю для подальшого використання та перероблення. Клієнти мають можливість повертати використаний одяг у магазини «Н&М», отримуючи ваучер на знижку для майбутніх покупок в цьому магазині. Після отримання одягу «ІСО» класифікує його за трьома категоріями: одяг для повторного використання (продається як вторинний товар), текстиль для повторного використання (перетворення на інші текстильні вироби, такі як серветки для чищення), та текстиль для перероблення (перетворення на текстильні волокна, наприклад, утеплювачі). Хоча «Н&М» не розкриває деталей, ймовірно, кожна категорія зібраного текстилю приносить прибуток «ІСО»<sup>28</sup>.

Текстильна промисловість у країнах, таких як Китай, Індія, Бангладеш, В'єтнам і Таїланд, стикається із серйозною проблемою, пов'язаною із великим використанням води та хімічних речовин, а також накопиченням токсичних відходів. Однак компанія «DyeCo» з Нідерландів розробила інноваційний процес фарбування тканин, де взагалі не використовується вода та хімічні речовини, крім самих барвників<sup>29</sup>. Використовується лише «надкритичний» вуглекислий газ під великим тиском, який, як симбіоз рідини та газу, розчиняє барвник і проникає вглиб тканини. Після цього вуглекислий газ випаровується, переробляється і повторно використовується. Тканина поглинає 98% барвника, набуваючи насичених кольорів. Оскільки для тканини не потрібно проводити сушіння, процес займає менше часу, вимагає менше енергії та взагалі є економічно вигіднішим.

Як показує вище приведена характеристика, перелічені бізнес-

---

<sup>28</sup> The circular economy: a transformative Covid-19 recovery strategy. Retrieved from: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/The-circular-economy-a-transformative-Covid19-recoverystrategy.pdf>.

<sup>29</sup> Circular economy action plan. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/environment/strategy/circulareconomy-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/environment/strategy/circulareconomy-action-plan_en).

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

моделі можуть використовуватися окремо або комбінуватися. Головним чином вони пов'язані з діяльністю підприємницьких структур на рівні мікроекономіки та з розвитком галузей. Однак процес їх застосування на практиці охоплює й інші рівні управління економікою. Інформація, відтворена у таблиці 3, демонструє, як окремі циркулярні бізнес-моделі та основні види економічної діяльності пов'язані з рівнями реалізації концепції циркулярної економіки: мікро-, мезо- та макроекономікою на умовах сталого розвитку.

Таблиця 3

**Взаємозв'язок рівнів реалізації концепції циркулярної економіки, основних видів економічної діяльності та циркулярних бізнес-моделей**

Види економічної діяльності	Рівні управління економікою		
	Домогосподарства	Мікрорівень	Мезорівень
Добування та первинна переробка природної сировини	Бізнес-модель «Циркулярні постачання»		
	Діяльність громадських активістів щодо стимулювання виробників продукції використовувати відновні й невичерпні ресурси та джерела енергії	Використання відновних і невичерпних ресурсів та джерел енергії на підприємствах	Реалізація регіональних програм ресурсозбереження та використання альтернативних джерел енергії
Обробка сировини, виробництво готової продукції та надання послуг	Бізнес-моделі «Відновлення ресурсів», «Збільшення життєвого циклу продукції», «Обмін та спільне використання»		
	Робота громадських активістів щодо стимулювання виробників продукції організувати екологічно чисте виробництво	Організація екологічно чистого виробництва; використання найкращих доступних технологій; організація ремонту, модернізації та ремаркетингу продукції; спільне використання обладнання з низьким коефіцієнтом викидів	Організація територіальних промислових симбіозів, платформ спільного використання устаткування; розвиток наскрізної галузевої кооперації

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

Види економічної діяльності	Рівні управління економікою		
	Домогосподарства	Мікрорівень	Мезорівень
Оптова та роздрібна торгівля	Бізнес-моделі «Перероблення», «Продукт як послуга»		
	Оцінка екологічності товару при його покупці здійснюється за критеріями, такими як: відсутність шкідливих домішок, низька енерго- та ресурсомісткість, а також принцип безвідходності	Продаж готової продукції та рекомендацій щодо екологічного споживання	Організація регіонального ринку вторинних матеріальних ресурсів на основі переробки
Споживання	Бізнес-моделі «Дизайн майбутнього», «Збільшення життєвого циклу продукції»		
	Етичне («зелене») споживання – відповідальне споживання, що передбачає відмову від «надлишкової» продукції	Сервіс, що надається після придбання готового товару для задоволення потреб споживача з урахуванням сервісного моделювання	Організація територіальних схем поводження з відходами

На продовження, розвиток концепції циркулярної економіки можна простежити розширення сигнатури R, закладеної в основу схеми-ієрархії методів управління циклічності виробництва та споживання (рис. 3).

Спочатку вона була представлена 3R, що означає скорочення обсягів використовуваних ресурсів (reduce), повторне використання (Reuse) та отримання вторинної сировини (recycle). Скорочення обсягів використовуваних ресурсів (reduce) полягає у зменшенні використання енергії, матеріалів та інших ресурсів на етапах підготовки і безпосередньо виробництва і, відповідно, мінімізації відходів на етапі використання продукту та забезпечує найбільш

**ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

високий рівень циклічності. Повторне використання (reuse) відноситься до вторинного застосування продукту в цілому або його компонентів після завершення першого життєвого циклу з метою зменшення використання первинних ресурсів та матеріалів у наступних циклах. Отримання вторинної сировини (recycle) включає процес перетворення відходів в нові матеріали або продукти, енергію.

Завдання управління	3R	6R	9R
Ощадливість у використанні ресурсів і товарів			R0 – відмова від надлишкового використання товарів (refuse)
			R1 – підвищення інтенсивності використання товарів (rethink)
	Скорочення обсягів використовуваних ресурсів (reduce)	Скорочення обсягів використовуваних ресурсів (reduce)	R2 – скорочення обсягів використовуваних ресурсів (reduce)
Продовження терміну корисного використання товару та його частин	Повторне використання (reuse)	Повторне використання (reuse)	R3 – повторне використання (reuse)
		Перепроєктування (Redesign)	R4 – ремонт та обслуговування (repair)
			R5 – оновлення (refurbish)
		Переробка (переробка)	R6 – переробка (Remanufacturing)
			R7 – перепрофілювання: використання товару для інших цілей (Repurpose)
Переробка матеріалів	Отримання вторинної сировини (recycle)	Отримання вторинної сировини (recycle)	R8 – отримання вторинної сировини (recycle)
		Відновлення (Recover)	R9 – відновлення або спалювання матеріалів з отриманням енергії (Recover)

**Рис. 3. Еволюція ієрархії методів управління циклічністю виробництва та споживання**

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

Шляхом урахування всіх етапів життєвого циклу продукції концепція 3R була розширена до 6R шляхом включення відновлення (recover), перепроекткування (redesign) та ремануфактурінгу (remanufacture). Процес відновлення (recover) включає збір матеріалів та використаного товару з метою їхнього використання в подальших життєвих циклах, а також їх повторну переробку при поверненні до початкового стану.

Перепроекткування (redesign) означає розробку наступного покоління продуктів, використовуючи компоненти та ресурси з попереднього життєвого циклу чи продуктів попереднього покоління, при цьому не втрачаючи функціональності. Ремануфактурінг (remanufacture) – це виробництво нового продукту, використовуючи старі компоненти.

При включенні нових методів організації розумного споживання схема-ієрархії управління циклічністю розширюється до 9R. Поза раніше описаними елементами враховуються такі компоненти: відмова від надмірного використання товарів (refuse); оновлення та/або відновлення старого, але працездатного продукту зі збереженням незмінності більшої його частини (refurbish); перепрофілювання: використання несправного продукту та його частин у новому продукті з іншим призначенням (repurpose); ремонт та обслуговування невідповідного продукту з метою подовження його терміну корисного використання (repair); підвищення інтенсивності використання продукту через його спільне використання або перепродаж (rethink).

Результативність використання методів управління циклічністю виробництва та споживання пропонується визначати за модифікованою формулою розрахунку індексу розвитку циркулярної економіки (ICE):

$$ICE = R1i1 + R2i2 + \dots + Rnin / W, \quad (1)$$

де  $R1, 2, \dots, n$  – обсяг відходів, несправних продуктів або ресурсів, які стали об'єктами управління з використанням елементів схеми-ієрархії управління циклічністю виробництва та споживання (тонн або грошових одиниць);

$i1, 2, \dots, n$  – вагові коефіцієнти застосовуваних елементів схеми-ієрархії управління циклічністю виробництва та споживання;

$W$  – загальний обсяг відходів, несправних продуктів чи ресурсів (тонн чи грошових одиниць);

$n$  – кількість застосовуваних елементів схеми-ієрархії управління циклічністю виробництва та споживання.

На основі проведеного аналізу, варто зазначити, що при формуванні сталої соціально-економічної моделі розвитку України важливо враховувати принципи циркулярної економіки, до яких віднесено наступні:

- 1) забезпечення системності – розгляд кожного виробничого процесу як елемента соціально-еколого-економічної системи;
- 2) орієнтація на повноту та комплексність використання ресурсів;
- 3) поділ компонентів продукції на короткострокові (біологічні, переробні) та довгострокові (технічні, що не переробляються в біосфері і тому підлягають використанню у межах кількох життєвих циклів продукції);
- 4) заборона використання токсичної для людини, рослинного та тваринного світу хімії з метою забезпечення безпечного кругообігу матеріалів біологічного походження;
- 5) забезпечення циклічності матеріальних потоків;
- 6) орієнтація на використання в рамках життєвих циклів продукції відновлюваної енергії з метою забезпечення екологоекономічної стійкості.

В цілому, Україна ставить перед собою завдання підняти рівень розвитку і конкурентоспроможності своєї національної економіки. Однак відмітно, що її розвиток, починаючи від часу набуття незалежності, мав характер стихійного процесу. На сьогоднішній день конкурентоспроможність України залишається низькою і залежить від галузей, де використання розширених факторів вимагає обмежених інновацій, базуючись на експорті сировини. У цьому контексті важливо, щоб Україна орієнтувалася на тенденції глобального ринку, включаючи активне впровадження моделей циркулярної економіки та об'єднання всіх учасників економічного ланцюга<sup>30</sup>. Це надасть можливість підняти конкурентоспроможність країни та вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Використовуючи досліджений матеріал варто зазначити, що до основних циркулярних бізнес-моделей, які використовуються та доцільно використовувати у перспективі українськими підприємствами з метою підвищення конкурентоспроможності діяльності вважаються:

1. Модель «Кругового ланцюга постачання» – всі складові продуктів представляють собою ресурси, які можна

---

<sup>30</sup> Gryshova, I.Yu. & Nesterova, K.S. (2021). The concept of a circular economy in the context of sustainable development. *Ekonomika APK*, 4, pp. 88 - 94. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104088>



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

використовувати багаторазово. Принцип циркулярності гарантує, що матеріали, які раніше могли бути викинуті на смітник, залишаються в системі, зберігаючи свою вартість, переходячи в процес переробки або змінюючи своє призначення.

2. «Переробка ресурсів» – переробка виробів, що втратили свою придатність для використання та відновлення, включає в себе сортування відходів та їх подальше ефективно застосування.

3. «Товар як послуга» – можливість виробника забезпечити доступність свого товару для споживача, причому отримавши прибуток.

4. «Збільшення життєвого циклу продукції» – відновлення вже використаних продуктів та можливість їх повернення споживачам.

5. «Дизайн майбутнього» – завчасне проектування витрат ресурсів на виробництво товару, забезпечує менші витрати та спрощує процеси переробки продуктів. Використання передових інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, квантові обчислення та інші, для створення продуктів та сервісів, які відповідають вимогам майбутнього.

Розширення масштабів циркулярної економіки та впровадження нових циркулярних бізнес-моделей неможливі без системної комплексної перебудови, починаючи від законодавчого регулювання, упровадження технологій та інновацій, фінансування і введення нових стандартів до формування готовності суспільства загалом змінювати свої звички у напрямі широкого використання циркулярних продуктів, створення нових платформ і схем взаємодії виробників і споживачів циркулярних товарів.

### **Висновки**

Визначення понять, єдностей і суперечностей, напрямів взаємодії сучасних моделей екологізації економіки та обґрунтування перспектив їх розвитку дало змогу зробити наступні узагальнення:

1. Концепція сталого розвитку постійно еволюціонує, конкретизуючи свої цілі та завдання. Абстрактні категорії та моделі постійно доповнюються реально діючими концепціями, методами й механізмами.

2. Досягнення цілей сталого розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання відбувається в умовах загальних модернізаційних процесів у суспільстві та

економіці. Техніко-технологічні та організаційно-управлінські інновації, що впроваджуються, враховують соціальні, економічні й екологічні потреби різних суб'єктів економіки.

3. Інструментом досягнення цілей сталого розвитку покликана стати парасолькова концепція «зеленої» економіки, яка розпадається на концепції екологічно чистого виробництва, найкращих доступних технологій, циркулярної економіки. Серед них виділяється остання концепція, що орієнтує економіку на перехід від лінійної до кругової (із замкнутими потоками речовини та енергії) моделі.

4. Концепція циркулярної економіки спрямована на вивчення та регулювання еколого-економічних систем, що є різними формами взаємодії економіки й навколишнього природного середовища з урахуванням матеріальних потоків. Задля більшої стійкості даної моделі потрібно виконання таких оптимізаційних завдань: скорочення обсягів використаних природних ресурсів, готової продукції, первинних відходів, збільшення обсягу вторинної матеріальної сировини.

5. Розвиток концепції циркулярної економіки відбувався шляхом розширення сигнатури R у схемі-ієрархії методів управління циклічністю виробництва та споживання. У початкових стратегічних документах, спрямованих на екологізацію економіки, концепція представлялася як 3R, що включало в себе скорочення (reduce), повторне використання (reuse) і рециклінг (recycle). Згодом, з урахуванням всіх етапів життєвого циклу продукції, ця сигнатура зросла до 6R, доповнивши себе відновленням (recover), перепроєктуванням (redesign) та ремануфактурінгом (remanufacture). З введенням способів організації розумного споживання, ієрархія управління циклічністю далі розширилася до 9R.

6. Чітка оцінка ефективності впровадження бізнес-моделей на підприємствах України дає можливість одночасно виявляти проблеми на етапі їх реалізації. Виникнення ризиків та проблем необхідно передбачати та розробляти механізми, які дадуть змогу швидко ліквідувати слабкі місця. Для ефективного впровадження принципів і бізнес-моделей циркулярної економіки обов'язкове врахування трьох аспектів: економічного, екологічного та соціального. Адаптування цих бізнес-моделей фірмами є підґрунтям для покращення конкурентоспроможності суб'єктів на умовах сталого розвитку.

**Віталій КІНДЗЕРСЬКИЙ**  
кандидат економічних наук

## **РЕЛОКАЦІЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ**

Релокація, або переміщення виробництва, стає неабияк важливою темою в сучасному економічному світі, де підприємства постійно стикаються з вимогою адаптації до змінних умов. Це явище не тільки визначає економічний ландшафт, але й має значний вплив на рівень зайнятості, соціальну стабільність та загальний економічний розвиток країн і регіонів. Наукова спільнота докладає багато зусиль вивченню цього явища, розкриваючи його різнобічні аспекти та вплив на сучасну економіку.

Процес переміщення виробництва або бізнесу відомий з кінця XIX століття, але сам термін «релокація» почав набувати популярності лише у середині XX століття.

У даному контексті важливими є дослідження Пола Кругмана – американського економіста та лауреата Нобелівської премії з економіки 2008 року, який зробив значний внесок у вивчення релокації підприємств і впливу глобалізації на розміщення виробництва. Роботи Кругмана були спрямовані на розуміння та пояснення економічних взаємозв'язків у сучасному світі<sup>1, 2</sup>. Зокрема, нобелівський лауреат спільно з іншими економістами, такими як Жан-Мішель Гроге та Аллан Вілсон, розробив концепцію «нової економічної географії». Його роботи в цьому напрямку вивчають, як географічні фактори впливають на розміщення виробництва, торгівлю та економічний розвиток. Кругман розглядав вплив глобалізації на розташування виробництва та економічний розвиток. Він вивчав, як компанії приймають рішення про релокацію під впливом глобальних ринкових умов і конкурентоспроможності. Загалом, дослідження економіста у питаннях релокації спрямовані на розуміння та пояснення процесів, які відбуваються в сучасній глобалізованій економіці, зокрема ті, які стосуються розташування виробництва та взаємодії міжнародної торгівлі.

---

<sup>1</sup> Krugman P. Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*. 1991. Vol. 99, P. 483-499.

<sup>2</sup> Krugman P. Where in the World Is the 'New Economic Geography'? *The Oxford Handbook of Economic Geography* / Edited by Gordon L. Clark, Meric S. Gertler, and Maryann P. Feldman. New York : Oxford University Press, 2000. P. 49-59.

Майкл Портер, відомий американський економіст та професор Гарвардської бізнес-школи, вніс значний вклад у розуміння конкурентоспроможності підприємств і стратегії розташування виробництва. Його основна концепція – «Діамантова модель конкурентоспроможності» – визначає чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств у різних регіонах<sup>3</sup>. У цій праці Портер визначив чотири взаємодіючі чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств: фактори виробництва, попит на товари й послуги, взаємодія й підтримка між галузями та структура конкуренції. Ця модель допомагає розуміти, як ці фактори взаємодіють і як вони впливають на стратегії розташування підприємств. Економіст вивчав, які фактори виробництва (наприклад, робоча сила, інфраструктура, технологічний потенціал) визначають конкурентоспроможність підприємств у різних регіонах. Він указував на те, що визначальні фактори можуть змінюватися залежно від галузі та стратегії підприємства. Портер вивчав взаємозв'язок між глобалізацією та стратегіями розташування підприємств. Він доводив, що глобалізація може впливати на конкуренцію та змінювати ефективність виробництва. Науковець визначав важливість взаємодії між підприємствами в одному регіоні (кластеризація) для спільного успіху. Такі кластери можуть створювати сприятливі умови для розвитку інновацій та конкурентних переваг. Майкл Портер вивчав конкурентоспроможність не лише на рівні окремих підприємств, але і в контексті глобальної економічної системи. Його дослідження надали важливі уявлення та методології для аналізу релокації підприємств з урахуванням різних економічних і стратегічних факторів.

Йозеф Алоїз Шумпетер, австрійський економіст і теоретик інновацій, у своїх дослідженнях віддавав перевагу процесам творчого руйнування та інноваційному підприємництву. Його погляди на релокацію підприємств можна проаналізувати через призму його основних концепцій<sup>4</sup>. Одна з ключових ідей Шумпетера – це концепція «творчого (креативного) руйнування». Він вважав, що інновації та новаторські технології знищують старі структури і створюють нові. У цьому контексті релокація підприємств може бути

---

<sup>3</sup> Porter E. M. *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. New-York : Free Press. 1985. 580 p.

<sup>4</sup> Schumpeter A. J. The creative response in economic history. *The journal of economic history*. 1947. Vol. 7, P. 149-159.

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

розглянута як частина стратегії підприємства для адаптації до нових умов та для використання нових можливостей, які можуть виникнути внаслідок інновацій. В умовах глобалізації вчений вбачав інтенсивну конкуренцію та потребу підприємств адаптуватися до нових ринкових умов. Релокація може бути одним із інструментів, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Підсумовуючи погляди Йозефа Алоїза Шумпетера, зазначимо, що він розглядав релокацію в контексті інновацій та творчого руйнування. Економіст вважав, що компанії можуть релокуватися, щоб використати нові технології, інновації та ресурси, що може привести до змін у розподілі виробництва.

Кожен з цих економістів представляє власний унікальний погляд на питання релокації підприємств, розглядаючи її з різних економічних, інноваційних та соціальних позицій.

Вчені трактують релокацію підприємств як стратегічний економічний процес, що передбачає переміщення виробництва, послуг чи інших підприємницьких діяльностей з одного місця до іншого. Зміна місця розташування може бути внутрішньою (в межах країни) або міжнародною (між країнами). Економісти розглядають різні аспекти релокації, враховуючи вплив цього процесу на ринки, виробництво, зайнятість та інші економічні процеси.

З посиленням глобалізації та постійним розвитком технологій підприємства стають більш мобільними і можуть швидше реагувати на змінні умови конкуренції. Релокація виробництва визнається стратегічним інструментом управління, спрямованим на максимізацію ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Проте цей процес породжує численні економічні виклики, включаючи зміни в економічній структурі, ринку праці та регіональному розвитку.

Релокація досліджується в різних аспектах, враховуючи різноманітні впливи цього явища на економіку, соціальну сферу та інші процеси. Ось деякі з основних аспектів, в яких проводяться дослідження з релокації:

### ***Економічні аспекти дослідження:***

#### **1. Конкурентоспроможність та ефективність.**

Дослідження спрямовані на вивчення того, як релокація впливає на конкурентоспроможність підприємств та їхню ефективність, особливо в контексті зменшення витрат і підвищення продуктивності. Релокація підприємств визначається як стратегічний

крок, що полягає в переміщенні виробничих, операційних або інших функцій підприємства з одного регіону чи країни в інший. Це явище стає ключовим фактором у сучасному глобалізованому бізнес-середовищі і вимагає уважного вивчення його впливу на конкурентоспроможність та ефективність підприємств.

### 2. Глобальні ланцюжки постачання.

Аналіз включає розуміння впливу релокації на глобальні ланцюжки постачання та міжнародну торгівлю. Релокація надає підприємствам можливість стати більш конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Доступ до нових ринків, зниження виробничих витрат та оптимізація постачальницьких ланцюгів можуть створити умови для збільшення частки ринку й розвитку стратегічних переваг.

### 3. Макроекономічний ефект.

Дослідження оцінюють вплив релокації на макроекономічні показники, такі як ВВП, інфляція та зайнятість. Макроекономічний ефект від релокації підприємств є багатограним та залежить від численних факторів. Це вимагає комплексного наукового підходу для точного визначення впливу на економіку, враховуючи різноманіття взаємодій між різними аспектами макроекономічного середовища.

## ***Соціальні аспекти дослідження:***

### 1. Ринок праці та зайнятість.

Аналіз включає вивчення впливу релокації на ринок праці, зміни у структурі людського капіталу та рівень зайнятості. Релокація підприємств може впливати на ринок праці в обох регіонах. З одного боку, в регіоні, куди відбувається релокація, створюються нові робочі місця. З іншого боку, в регіоні, звідки підприємство релокується, може зменшитися зайнятість, що впливає на рівень безробіття.

### 2. Соціальна стабільність.

Дослідження враховують можливі наслідки релокації для соціальної стабільності в спільнотах та суспільстві загалом. Релокація може призвести до значних змін у розвитку інфраструктури та умовах життя в регіоні прийому. Збільшення обсягів виробництва може вимагати розширення й модернізації інфраструктури, що сприяє загальному підвищенню якості життя.

### 3. Доступність освіти та системи охорони здоров'я.

Релокація може вплинути на доступ до освіти та медичних послуг, особливо на нових територіях. У випадку, коли релокація

спричиняє економічне зростання в регіоні прийому, це може привести до збільшення фінансування для системи освіти та охорони здоров'я. Підприємства можуть сприяти розвитку інфраструктури й соціальних служб через податкові внески та соціальну відповідальність. У залежності від місцевих фінансових можливостей, релокація може сприяти фінансуванню медичних закладів та програм здоров'я на рівні регіону. Поява потужного підприємства у регіоні може спричинити потребу відкриття відповідних освітніх програм у ЗВО для надання студентам навичок, які відповідають новим потребам ринку праці.

### ***Екологічні аспекти дослідження:***

#### **1. Викиди та екологічна відповідальність.**

Дослідження вивчають вплив релокації на середовище, зокрема викиди токсичних і вибухонебезпечних речовин, а також інші аспекти екологічної відповідальності. Релокація може супроводжуватися змінами в викидах забруднюючих речовин, оскільки різні регіони можуть мати різні екологічні стандарти та нормативи. Переміщення виробничих об'єктів може призвести до збільшення або зменшення виробничих викидів, в залежності від екологічних стандартів на новому місці. Деякі підприємства обирають стратегії спільної відповідальності, щоб зменшити вплив на довкілля. Це може включати зобов'язання до використання відновлюваних джерел енергії, впровадження технологічних інновацій або участь у програмах з екологічного відновлення. Підприємства можуть використовувати релокацію як можливість упровадження більш екологічно свідомих технологій та процесів виробництва.

#### **2. Використання природних ресурсів.**

Аналізується, як релокація може впливати на використання природних ресурсів на нових територіях розташування виробництва. Нове місце розташування може вплинути на використання ресурсів, таких як енергія та вода. Релокація може мати вплив на природні екосистеми та біорізноманіття на новому місці розташування. Зміни використання землі можуть призвести до втрати або збереження природних резервів.

### ***Політичні аспекти дослідження:***

#### **1. Правові та регуляторні рамки.**

Дослідження оцінюють вплив політичного середовища та правових норм на релокацію. Податкова політика, ставки, трудове

законодавство, яке визначає права працівників та соціальні стандарти, правовий статус землі, на якій розташовані підприємства в регіоні релокації можуть впливати на вибір місця розташування підприємства. Питання конкуренції та антимонопольного законодавства також мають враховуватися при розгляді впливу релокації на ринкову конкуренцію.

## 2. Міжнародні відносини.

Аналізується вплив релокації на міжнародні відносини між країнами й регіонами. Якщо релокація перетинає межі країн, то дотримання міжнародних норм і угод може бути ключовим аспектом. Міжнародні торговельні угоди та спеціальні угоди можуть мати важливий вплив на рішення підприємства щодо релокації, зокрема ті, що стосуються мит і тарифів.

### *Дослідження сфер інновацій та технологій:*

#### 1. Технологічна трансформація.

Дослідження вивчають вплив релокації на технологічний прогрес та інновації. Підприємства можуть релокуватися в регіони з вищим рівнем інновацій і технологічного розвитку. Це може стати стимулом для впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва. Релокація в регіони з розвиненою технологічною інфраструктурою може забезпечити доступ до талановитих фахівців і дослідників, що сприяє технологічному розвитку.

#### 2. Дослідження та розробки.

Враховуються можливості для розвитку дослідницько-розробницької діяльності на нових локаціях. Релокація в регіони з розвиненими науковими і дослідницькими центрами дозволяє підприємствам взаємодіяти з університетами, дослідницькими інститутами та іншими компаніями, що сприяє обміну ідеями та спільним дослідженням. Переміщення підприємства в області з високим рівнем науковців та інженерів може зацікавити талановитий науковий персонал, що сприяє зростанню потенціалу для досліджень і розробок.

Релокація виробництва є складним і багатогранним економічним явищем, що визначається численними факторами та взаємодіями. Для кращого розуміння цього процесу економісти вивчають різні концепції та теорії. Ось деякі основні підходи до аналізу релокації в економіці:



**«Теорія порівняльних переваг» (Comparative Advantage)<sup>5</sup>**

Заснована на дослідженнях Девіда Рікардо, теорія стверджує, що країни мають перевагу в тих галузях виробництва, де вони можуть виробляти товари з меншими витратами в порівнянні з іншими країнами. Підприємства можуть шукати нові місця виробництва, де є вигідні умови для їхньої діяльності через надмірну вигоду у виробництві певного виду товару чи послуги.

**Теорія «Локалізації розміщення виробництва»  
(Location Choice Theory)<sup>6</sup>**

Розглядається процес прийняття рішення підприємствами щодо вибору оптимального місця для розміщення своїх виробничих потужностей. Аналізує, як підприємства враховують різні фактори, такі як вартість робочої сили, доступність ресурсів, інфраструктура, податкова політика тощо при виборі місця своєї діяльності.

**Теорія «Нової економічної географії»  
(New Economic Geography)<sup>7</sup>**

Розвивається ідея, що економічна діяльність концентрується на територіях з високою концентрацією ринків або з великим населенням, що приводить до ефекту «агломерації». Релокація може бути визначальною в контексті переходу виробництва або бізнесу з одного агломераційного центру до іншого.

**Модель «Олігопольного захоплення Ринку»  
(Oligopoly Capture Model)<sup>8,9</sup>**

Розглядається взаємодія підприємств у межах галузі та їх рішення щодо розміщення виробництва в конкретних регіонах для збереження контролю над ринком. Підприємства можуть релокувати свої потужності для збільшення свого впливу на ринку в певних регіонах.

**Модель «Бізнес-Кластерів» (Business Clusters Model)<sup>10</sup>**

Досліджує концепцію бізнес-кластерів, де схожі підприємства

---

<sup>5</sup> Ricardo D. *The Principles of Political Economy and Taxation*. Kitchener : Batoche Books. 2001. 333 p.

<sup>6</sup> Hoover E. M. *Location of Economic Activity*. New-York. 1948. 242 p.

<sup>7</sup> Krugman P. Increasing returns and economic geography. *Journal of political economy*. 1991. Vol. 99, P. 483-499.

<sup>8</sup> Joskow P. L. (1975). Firm Decision-making Processes and Oligopoly Theory. *The American Economic Review*. Vol. 65, No. 2, pp. 270-279.

<sup>9</sup> Brouwer A., Mariotti I. & van Ommeren J. N. (2005). The Firm Relocation Decision: An Empirical Investigation. *The Annals of Regional Science*. Vol. 38(2). pp. 335-347.

<sup>10</sup> Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. 1–857 pgs.;

Porter, Michael E. (25 July 2016). "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy". *Economic Development Quarterly*. 14 (1): 15–34;

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov/Dec.98, Vol. 76. Issue 6, p. 77.

концентруються в одному регіоні для отримання спільних вигод. Релокація може бути спрямована на створення або приєднання до таких кластерів для підвищення конкурентоспроможності.

Ці теорії та концепції окреслюють теоретичні засади для розуміння різних аспектів релокації в економіці. При аналізі релокації важливо враховувати специфіку галузей, регіонів та інших умов, що можуть впливати на результати цього процесу.

Існують численні мотиви й причини, які можуть спонукати підприємства до релокації. Такі рішення можуть бути викликані різними факторами, включаючи економічні, стратегічні, соціальні та інші.

Розглянемо найпоширеніші причини релокації підприємств:

1. Зниження витрат є однією з основних причин для релокації підприємств і включає різні складові, що допомагають зменшити загальні витрати виробництва та операцій. Це може бути досягнуто різними шляхами:

– розташування підприємства у регіоні з меншими зарплатами забезпечує зниження витрат на оплату праці. Країни або регіони з низьким рівнем життя можуть найбільше привернути увагу компанії, оскільки вони можуть забезпечити доступну робочу силу;

– лояльна податкова політика є запорукою зниження витрат підприємства. Податкові пільги, вільні економічні зони, податкові кредити та інші фіскальні переваги можуть зменшити фіскальний тиск на підприємства;

– розташування виробництва у відносній близькості до джерел сировини дає можливість знизити витрати на транспорт та логістику;

– розташування ближче до кінцевих ринків збуту може зменшити витрати на транспорт та скоротити час доставки товарів до споживачів.

2. Доступ до нових ринків є важливою мотивацією для релокації підприємств. Підприємства шукають можливості для розширення своїх бізнес-операцій і підвищення обсягів продажів, що може бути досягнуто шляхом розташування в новому географічному регіоні або країні. Підприємства можуть розглядати релокацію як стратегічний крок для отримання доступу до нових, потенційно прибуткових ринків. Це може включати ринки із зростаючими економіками або високим попитом на конкретні товари чи послуги. Розглядаючи нові ринки, підприємства можуть зменшити свій ризик

у разі зниження попиту чи економічних труднощів в одному регіоні. Диверсифікація допомагає компаніям зменшити вплив ризиків на їхню діяльність. Розташування поблизу нових ринків може надати конкурентні переваги у вигляді зниження витрат на транспорт та логістику, а також більш ефективної взаємодії з місцевими партнерами й клієнтами.

3. Технологічний прогрес та інновації часто стають ключовими факторами, які визначають релокацію підприємств. Підприємства можуть вибирати нові місця для свого виробництва чи бізнес-операцій через необхідність або бажання використовувати передові технології та інновації. Релокація в регіон, де ведуться активні дослідження й розробки у сфері інтересів підприємства, може надати можливість брати участь у передових технологічних ініціативах та використовувати новаторські розробки. Вибір місця для розташування, де працюють високопрофесійні наукові установи чи університети, може стати стратегічним кроком для підприємства, оскільки це надає можливість вести спільні дослідження та взаємодіяти з науковцями. Підприємства можуть релокуватися, щоб адаптувати свої бізнес-процеси до вимог цифрової трансформації. Нові місця можуть забезпечити доступ до інфраструктури, яка сприяє впровадженню цифрових технологій та інновацій. Розташування в регіоні, де вже існують інноваційні кластери й технологічні екосистеми, може забезпечити підприємству сприятливий мікроклімат для співпраці, обміну ідеями та інноваціями.

4. Політичні й регуляторні чинники відіграють важливу роль у рішенні підприємств про релокацію. Компанії можуть бажати змінити своє місце знаходження через ряд факторів, пов'язаних із законодавством та політичним середовищем. Підприємства можуть вибирати регіони або країни з менш жорсткими регуляторними вимогами чи спрощеним процесом отримання ліцензій і дозволів. Компанії можуть змінювати своє місце розташування через нестабільність урядового режиму, політичні конфлікти чи інші ризики, які можуть впливати на бізнес-діяльність. Релокація в регіони з меншою бюрократією та меншим адміністративним тиском є більш привабливою для ведення бізнесу.

5. Стихійні лиха, такі як землетруси, повені, урагани, цунамі, пожежі та інші природні катастрофи, можуть значною мірою впливати на рішення підприємств щодо релокації. Руйнування та

знищення інфраструктури змушують керівництво підприємства використовувати релокацію для забезпечення безпеки працівників та активів, адже після стихійного лиха відновлення виробництва може вимагати значних зусиль, коштів і часу.

6. Військові конфлікти створюють загрози безпеці для персоналу та майна підприємств. Руйнування, терористичні атаки та інші форми насильства можуть призвести до великих втрат, навіть якщо саме підприємство не є ціллю для ворога. Воєнні дії можуть призвести до зупинки виробництва, знищення інфраструктури та переривання ланцюгів постачань. Це може суттєво ускладнити нормальну діяльність підприємства. Війна призводить до зміни в економічних умовах та розподілу ринків. Підприємства втрачають свої ринки або клієнтів через економічні труднощі чи зміну політичного клімату. В умовах війни може виникнути необхідність евакуювати персонал з небезпечного регіону. Це може призвести до призупинення діяльності підприємства або, як мінімум, до тимчасового зменшення обсягів його виробництва.

Мотиваційні фактори релокації підприємств можуть бути різноманітні і визначаються конкретною ситуацією та стратегією підприємства.

Релокація підприємств може приймати різноманітні форми та класифікуватися за різними критеріями. Розглянемо деякі з основних видів релокацій підприємств:

1. Просторова релокація:

– *міжнародна релокація* підприємств – це процес, при якому компанії переносять свою виробничу, адміністративну або інший вид діяльності з одного регіону в інший, перетинаючи міжнародні кордони;

– *внутрішня релокація* підприємств включає переміщення діяльності компанії в межах тієї самої країни. Цей процес може охоплювати переміщення виробництва, офісів, штаб-квартир або інших функцій з одного регіону до іншого в межах країни.

2. Виробнича релокація:

– *переміщення виробництва* підприємства є однією з ключових форм релокації. Однією з найчастіших причин переміщення виробництва є можливість зменшення витрат. Підприємства шукають регіони або країни з меншими витратами на працю, енергію, сировинні матеріали та інші ресурси;

– *переміщення штаб-квартири* підприємства – це стратегічне

рішення, що може мати величезний вплив на внутрішню організацію, стосунки із зацікавленими сторонами та ефективність управління. Це може бути реакцією на співпрацю з урядовими структурами чи стратегічними бізнес-партнерами. Переміщення штаб-квартири може бути частиною стратегії компанії для оптимізації її присутності на ринку, підвищення конкурентоспроможності або забезпечення більш ефективного управління.

### 3. Релокація за галузевим принципом:

– *фінансова релокація* підприємств — це процес перенесення фінансових операцій або фінансового центру компанії в інший регіон. Це може включати штаб-квартири, відділи фінансів, обліку та інші фінансові функції. Однією з ключових причин фінансової релокації є бажання зменшити податковий тиск. Деякі регіони можуть надавати податкові стимули або менші податкові ставки, що стає мотивацією для компаній переїхати;

– *технологічні інновації* відіграють важливу роль у релокації підприємств, впливаючи на стратегічні рішення та продуктивність компаній. Підприємства можуть обирати нові регіони для релокації, враховуючи не лише традиційні фактори, але й доступ до технологічних інновацій та екосистем. Компанії можуть обирати регіони, де сформовані технологічні кластери або хаби, які спрямовані на розвиток конкретних технологій чи індустрій.

### 4. Секторальна релокація:

– *технічна релокація* підприємства передбачає переміщення його технічної інфраструктури, систем та обладнання з одного місця в інше. Цей процес може включати перенесення комп'ютерних систем, дата-центрів, телекомунікаційних мереж, серверів, а також інших технічних засобів, необхідних для нормального функціонування підприємства. Важливими аспектами технічної релокації є безперебійність бізнес-процесів, збереження даних та забезпечення високої доступності технічних сервісів під час переходу. Перед релокацією важливо провести аудит технічних активів, визначивши, що саме буде переноситися, і оцінити його стан. Важливим є переміщення серверів, забезпечення високої доступності дата-центрів, резервне копіювання даних для уникнення втрат і забезпечення безперебійності роботи телекомунікаційних мереж та інтернет-з'єднань під час переміщення.

– *виробнича релокація важкої промисловості* — це перенесення виробничих об'єктів, заводів, фабрик або об'єктів

інфраструктури, пов'язаних з важкою промисловістю, з одного регіону в інший. Цей процес може бути спровокований різними факторами, такими як економічні обставини, фінансові переваги, стратегічні міркування, регулятивні зміни чи пошук кращих умов для виробництва. Компанії можуть переносити свої виробничі підприємства для оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності. Загалом, цей вид релокації є комплексним процесом, який вимагає детального планування, аналізу ризиків, ефективного управління процесами та урахування широкого спектра факторів, що впливають на виробництво й діяльність компанії.

#### 5. Соціальна релокація:

– *релокація через розширення бізнесу* може бути стратегічним кроком для підприємства, яке прагне збільшити свою присутність, покращити ефективність та вигідність своєї діяльності. Така релокація може відбуватися на різних рівнях, включаючи виробництво, адміністративні центри, складські приміщення та інші функціональні одиниці. Підприємства можуть розширювати свою діяльність, виходячи на нові ринки або країни, що вимагає нових місцезнаходжень для оптимізації логістичних та виробничих процесів. Релокація може бути частиною глобальної стратегії компанії для підтримки міжнародного зростання та конкурентоспроможності;

– *релокація підприємства через соціальні чинники* може бути обумовлена низкою факторів, пов'язаних із соціальними аспектами, такими як робоча сила, спільнота та взаємовідносини з оточуючим середовищем. Цей вид релокації може виникнути як внаслідок стратегічних рішень компанії щодо сприяння розвитку робочих спільнот, так і через необхідність вирішення соціальних проблем чи відповідь на специфічні потреби працівників і споживачів. Компанії можуть релокувати свої підприємства, щоб мати доступ до кращих фахівців та кваліфікованої робочої сили. Вибір регіону для релокації може бути обумовлений бажанням забезпечити комфортне й привабливе місце для роботи для працівників (якість життя, освіта, система охорони здоров'я).

Ці класифікації взаємодіють між собою, і рішення про релокацію підприємства зазвичай приймаються на основі комплексного аналізу різних факторів, таких як економічні умови, ринкові можливості, доступ до ресурсів та робочої сили, а також стратегічні цілі компанії.

Залежно від сфери діяльності, особливостей виробництва,

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

ринків збуту та інших питань, про які йтиметься згодом, виділяємо декілька основних видів релокації<sup>11</sup>:

- повна релокація – переміщення усіх виробничих засобів, ресурсів підприємства на нове, безпечне місце;

- часткова релокація – перенесення частини виробничих потужностей або певних департаментів на нове місце. При цьому частина виробничих потужностей і підрозділів залишаються працювати у місці постійного розташування підприємства;

- змішана релокація – передбачає відкриття нового підрозділу підприємства та переміщення частини персоналу для роботи у місці релокації. При цьому виробничі потужності продовжують функціонувати за попереднім місцем розташування.

Релокація підприємства може впливати на його конкурентоспроможність, тобто здатність ефективно конкурувати на ринку. Взаємозв'язок між релокацією та конкурентоспроможністю може бути комплексним і залежить від ряду факторів:

1. Релокація в області з низькими податками або іншими економічними пільгами може позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємства, зменшуючи його витрати та підвищуючи прибутковість.

2. Розміщення підприємства в регіоні з великою концентрацією висококваліфікованих працівників може покращити доступ до талановитого персоналу, що впливає на інновації та якість виробництва.

3. Релокація в стратегічно важливий регіон, такий як інноваційний центр чи близькість до ключових ринків, може підвищити конкурентоспроможність, роблячи підприємство більш адаптованим до потреб клієнтів та змін у галузі.

4. Релокація в область з дешевшою робочою силою або вигідними умовами для виробництва може позитивно впливати на вартість виробництва та цінову конкурентоспроможність продукції.

5. Релокація може вплинути на глобальний доступ до ринків та розширення клієнтської бази, що важливо для конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

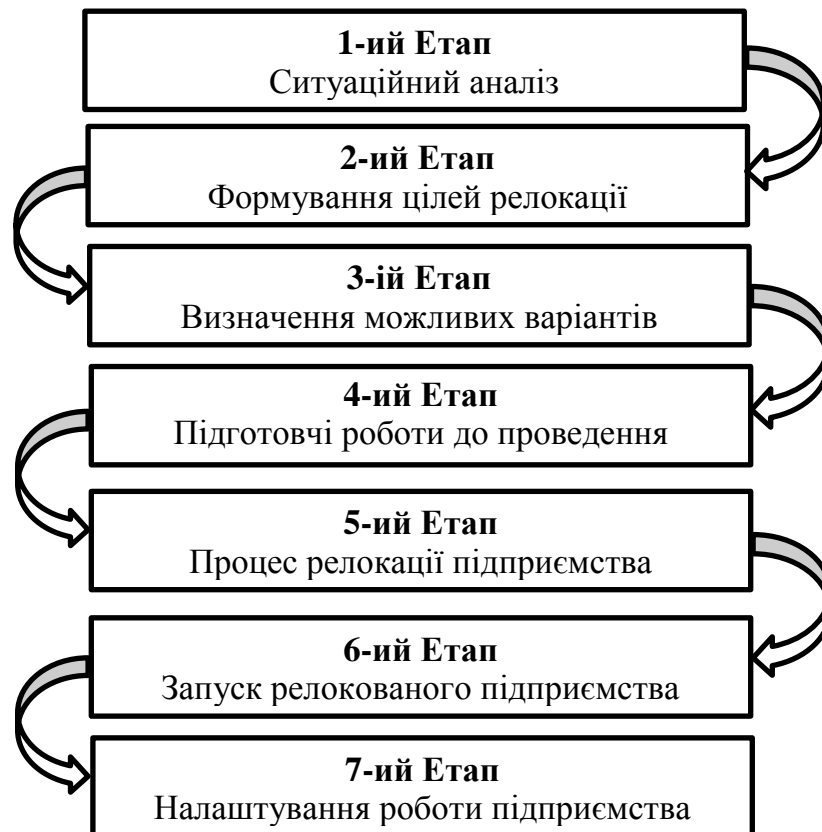
Загалом, конкурентоспроможність у контексті релокації визначається здатністю підприємства адаптуватися до нового середовища, використовувати його можливості та зменшувати

---

<sup>11</sup> Посібник з релокації підприємств: покроковий план дій підприємств з релокації. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf> (дата звернення: 15.12.2023).

можливі ризики й витрати.

Релокація є важливим стратегічним рішенням для кожного власника компанії та підприємства в цілому, оскільки передбачає не лише фізичне переміщення, але і зміну стратегії та бізнес-моделі. Тому до процесу релокації варто підійти як до логічного процесу послідовних дій (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи релокації підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів<sup>12</sup>.*

Рекомендований перелік дій потребує залученості усіх учасників процесу, керівництва компанії, персоналу, а також фахової експортної допомоги за потреби. Розглянемо кожен із наведених етапів детальніше.

**Ситуаційний аналіз** передбачає оцінку поточної ситуації, в якій опинилось підприємство. При цьому доцільним є використання системних інструментів аудиту. В процесі проведення аудиту потрібно проаналізувати фактори макро-, мікро- та внутрішнього

---

<sup>12</sup> Посібник з релокації підприємств: покроковий план дій підприємств з релокації. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf> (дата звернення: 15.12.2023).



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

середовища компанії. Перш за все важливо розглядати лише ті фактори, які чинять реальний вплив на діяльність компанії на ринку сьогодні. Макросередовище формується під впливом економічних, політичних, соціальних, культурних, політико-правових, технологічних та демографічних факторів. Зокрема, загроза воєнних атак, поточний стан війни, політична ситуація, економічна ситуація в регіоні, платоспроможний попит, доходи населення, фінансовий стан існуючих ринків збуту, інфляція, рівень зайнятості, курс валюти, регулювання, політика оподаткування, наявність необхідної робочої сили, соціодемографічний профіль споживачів, демографічні тренди, розподіл доходу, доступ до інтернету, дослідження, технологічний розвиток галузі, нові відкриття, розробка нових продуктів, швидкість розвитку технологій, охорона навколишнього середовища, використання відходів, споживання енергії, сезонність та ін. Підприємство не може змінити вплив цих факторів, проте може під них підлаштуватись.

До мікросередовища підприємства належать конкуренти, споживачі, постачальники та контактні аудиторії, до переліку яких входять ЗМІ, бізнес-спільноти, асоціації, лідери думок тощо. На цих учасників ринку компанія може вплинути завдяки розробленим стратегіям.

Аудит внутрішнього середовища підприємства, по суті, передбачає оцінку внутрішнього потенціалу підприємства. У процесі релокації даному компоненту варто приділити особливу увагу. Рекомендовано оцінювати внутрішній потенціал згідно таких сфер скринінгу: робота зі споживачами; виробництво та логістика; управління персоналом; доступ до інвестицій та фінансування; поточне стратегічне управління; наявний досвід та зусилля з релокації; особистісні характеристики підприємця.

Ситуаційний аналіз дає змогу сформулювати **цілі на наступний період**. Правильно сформульована ціль – це вже пів шляху до успіху. При формулюванні цілей необхідно дотримуватися SMART-підходу<sup>13</sup>. Цілі релокації можуть стосуватись наступних аспектів: порятунок виробничих потужностей та персоналу від воєнних дій, загрози окупації, загрози руйнування, доступ до ринків збуту, вирішення логістичних завдань, розширення бази споживачів, збільшення обсягів збуту, збереження персоналу тощо. При цьому

---

<sup>13</sup> Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.

варто визначитися: релокація носить тимчасовий (до кінця воєнних дій) чи постійний характер. Залежно від цього підприємство може зробити вибір на користь повної, часткової або змішаної релокації.

*Пошук потенційних варіантів для релокації підприємства* – це критичний етап у процесі прийняття рішення про переміщення бізнесу. При виборі місця для релокації варто враховувати такі аспекти: розташування відносно ринків збуту та постачальників; близькість до ключових транспортних інфраструктур; аналіз податкової системи нового регіону чи країни; вивчення правових аспектів, таких як правила корпоративного управління та законодавство про бізнес, оцінка економічної стабільності та розвитку нового регіону; дослідження можливостей для росту та інвестицій; оцінка доступності та якості робочої сили в новому регіоні; вивчення ринку праці та зарплатні витрати; аналіз якості існуючої інфраструктури, включаючи транспорт, енергетику та інші послуги; перевірка наявності необхідних комунікацій і технічної підтримки; вивчення конкурентного середовища та можливостей для партнерства з іншими компаніями; з'ясування потенційних взаємовигідних зв'язків; врахування культурних і соціальних аспектів нового регіону; адаптація бізнес-стратегій до місцевих культурних особливостей; визначення наявності підтримки й ініціатив для підприємств у новому регіоні та ін. На цьому етапі доречною може стати фахова допомога експертів, оскільки релокація – це не лише про фізичне переміщення виробничих ресурсів, але й про ведення бізнесу після відновлення виробництва, що передбачає взаємодію із місцевою спільнотою, органами влади, освітніми закладами, населенням, збутову та логістичну діяльність тощо.

*Підготовка підприємства до релокації та власне сама релокація* є вкрай важливими етапами, адже, це складний процес, який вимагає детального планування і врахування ключових сфер: підготовка приміщення для розміщення релокованого бізнесу, проведення ремонтних робіт та мереж; переміщення виробничих потужностей, підготовка плану виробництва; підготовка програми переміщення та управління персоналом; формування кошторису витрат на фізичне переміщення підприємства; розробка або адаптація маркетингової стратегії; адаптація та перегляд стратегії і бізнес-моделі; організація фізичного переміщення майна підприємства; визначення шляхів залучення фінансування та ін.

*Початок та налагодження роботи підприємства* після

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

релокації є досить складним етапом, що вимагає уваги до численних питань, щоб забезпечити успішний перехід і збереження ефективності бізнесу. Підприємство та його власники, розпочинаючи роботу у новому місці, повинні усвідомлювати, що фактично йдеться про перезапуск не лише виробництва, а діяльності компанії в цілому. Для успішного старту роботи підприємства на новому місці пропонуємо наступний чек-лист:

- слід переконатись, що всі системи та інфраструктура готові до роботи. Це може включати в себе підключення до електромережі, інтернету, телефонії та інших ключових сервісів;

- перевірити працездатність усього обладнання та технологічних систем, які були перевезені або встановлені в новому місці. Варто впевнитись, що все працює належним чином;

- перевірити, чи налаштовано ІТ-інфраструктуру та програмне забезпечення відповідно до нових умов роботи. Забезпечити безпеку даних та вирішити будь-які технічні питання;

- поновити всю контактну інформацію на веб-сайті, документації та інших місцях. Це важливо для збереження зв'язку з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами;

- надати докладні інструкції співробітникам щодо нового місця розташування, розподілу обов'язків та будь-яких змін в робочому процесі. Забезпечити їхню підтримку та розуміння;

- постійно підтримувати відкритий зв'язок із клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Повідомити їх про успішну релокацію та надати важливу інформацію;

- запустити кампанію реклами і маркетингу, щоб повідомити про повернення підприємства до повноцінної роботи після релокації, для чого слід використати соціальні мережі, прес-релізи та інші засоби комунікації;

- спостерігати за роботою підприємства після релокації та здійснювати систематичний аналіз результатів. Виявляти можливості для удосконалення та вносити корективи в робочі процеси, якщо це необхідно.

Налаштування роботи підприємства після релокації є важливим завданням, що вимагає уважності до деталей та координації всіх учасників процесу (власників, співробітників, постачальників, органів місцевої влади).

Існує безліч прикладів релокацій підприємств у світовій практиці. Всі вони були викликані різними чинниками, від

економічних до соціальних та екологічних. Розглянемо деякі приклади, які викликали значний інтерес та обговорення.

Протягом останніх десятиліть багато міжнародних компаній релокували свої виробництва до Китаю через його низькі витрати на працю та великий ринок споживачів. Це стало частиною глобальної стратегії оптимізації витрат.

Компанія Apple<sup>14</sup> розпочала релокацію свого виробництва до Китаю в середині 2000-х років. Головними чинниками, які спонукали Apple до цього кроку, були економічні вигоди, зокрема, низькі витрати на працю в Китаї. Однією з ключових компаній-партнерів Apple в Китаї є Foxconn, китайська компанія, що спеціалізується на виробництві електроніки та збірці пристроїв<sup>15</sup>. Foxconn виготовляє значну частину продукції Apple, включаючи iPhone, iPad, та інші пристрої. Величезна кількість кваліфікованої та некваліфікованої робочої сили в Китаї дозволяє швидко виробляти великі обсяги продукції. Ця країна має добре розвинену виробничу інфраструктуру та можливості для великомасштабного виробництва й збірки продукції. Виробництво в Китаї дозволяє Apple співпрацювати з місцевими технологічними компаніями та впроваджувати передові технології у виробничі процеси.

Компанія Nike<sup>16</sup> – американська компанія, що спеціалізується на виробництві та продажу спортивного взуття, одягу, екіпірування та аксесуарів. Компанія є однією з найбільших та найвідоміших у світі в сфері виготовлення спортивного одягу та взуття. Nike має глобальну мережу виробництва, і розташовує свої виробничі потужності у різних країнах світу. Компанія вибирає розташування виробництва з урахуванням різних факторів, таких як вартість праці, доступність ресурсів, інфраструктура та стратегічне положення. Китай є однією з ключових країн для виробництва Nike. Багато виробничих підприємств виробника спортивного одягу, зокрема, партнерство з тією ж компанією Foxconn, розташовані в Китаї. Компанія Nike розпочала релокацію свого виробництва до Китаю ще в 1970-х роках. Одним з основних чинників, які вплинули на релокацію виробництва Nike до Китаю, були низькі витрати на працю. Китай славиться своєю дешевою робочою силою, що робить виробництво вигідним для компаній, особливо в сфері виробництва

---

<sup>14</sup> Офіційний сайт корпорації Apple. URL: <https://www.apple.com/> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>15</sup> Найбільший у світі завод по виробництву iPhone запрацює на повну потужність після протестів. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/12/5/694594/> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>16</sup> Офіційний сайт корпорації Nike. URL: <https://www.nike.com/> (дата звернення: 15.12.2023).

великого обсягу швидкозношувальної продукції, такої як взуття та одяг.

Американська автомобільна та енергетична компанія Tesla<sup>17</sup>, яка є світовим лідером у виробництві електричних автомобілів та компонентів для розвитку сонячної енергетики, у 2019 році, всього за 10 місяців побудувала гігантський завод у Китаї. Tesla Gigafactory Shanghai призначена для виробництва електричних автомобілів та акумуляторів. Перші етапи включали виробництво Model 3, а пізніше і Model Y. Розташування заводу у Китаї дозволяє Tesla локалізувати виробництво та наблизитися до китайського ринку, що може допомогти знизити витрати на транспортування та забезпечити конкурентні переваги. Основною причиною для будівництва потужностей у Китаї було зменшення вартості виробництва та бажання отримати частку на ринку електромобілів в Китаї, який стрімко зростає. У 2020 році керівництво компанії оголосило про переміщення свого головного офісу та виробничого комплексу з Каліфорнії до Техасу. Це було пов'язано з бажанням компанії вивести виробництво за межі Каліфорнії та зниженням податкового тиску, адже у Каліфорнії діють одні з найвищих у США податків на прибуток для багатих жителів штату.

Ще одна американська компанія Boeing<sup>18</sup>, яка є однією із найбільших виробників повітряних та космічних систем у світі. Ця компанія відіграє ключову роль у розвитку світової авіації та космічної промисловості, а її продукція використовується у різних сферах, включаючи цивільну та військову авіацію, космічні програми й транспортні системи. Boeing розпочала співпрацю з Китаєм у сфері авіації в середині 1970-х років. Співпраця між Boeing і китайським авіаційним сектором розвивалася поступово та включала різні сфери діяльності. Один із важливих етапів співпраці розпочався у 1972 році, коли Китай і Сполучені Штати підписали Договір про мирне використання атомної енергії. У 1980-х роках Boeing співпрацювала з китайськими авіаційними підприємствами для постачання авіакомпаніям Китаю літаків Boeing 737 та Boeing 757. Зараз Boeing утримує технічні та дослідницькі центри в Китаї, де співпрацює з китайськими партнерами для розвитку та вдосконалення технологій у галузі авіації. Ще однією метою американської компанії, окрім співпраці у сфері технологій та

---

<sup>17</sup> Офіційний сайт корпорації Tesla. URL: <https://www.tesla.com/> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>18</sup> Офіційний сайт корпорації Boeing. URL: <https://www.boeing.com/> (дата звернення: 15.12.2023).

інновацій, є отримання замовлень від китайських авіакомпаній.

За останні роки деякі компанії, такі як Apple, Samsung, Foxconn, Wistron та ін. заявляли, що розглядають альтернативу Китаю через підвищення витрат на працю і збільшення ризиків у сфері торгівлі. За цих обставин Індія виглядає досить привабливо, завдяки своєму великому ринку та доступній робочій силі. Політична стабільність та регуляторне середовище в Індії також можуть позитивно впливати на рішення компаній щодо переміщення виробництва. Вибір на користь Індії може бути пов'язаним із бажанням компаній здобути кращий доступ до ринку Південно-Азійського регіону.

Висока невизначеність, пов'язана з Brexit (вихід Об'єднаного Королівства з Європейського Союзу), призвела до того, що деякі компанії розглядали можливість релокації своїх офісів або виробничих одиниць до країн Євросоюзу для збереження доступу до європейського ринку. Компанії у сфері фінансових послуг, які працюють у Великій Британії, перевели близько 7,5 тис. співробітників в офіси в Європейському Союзі та вивели з країни активи на суму понад 1,2 трлн фунтів стерлінгів (\$1,6 трлн) напередодні виходу Великої Британії з ЄС. Після того, як британці проголосували за вихід із Євросоюзу в 2016 році, фінансові компанії збільшили кількість співробітників у країнах блоку на 2,850 тис. осіб (станом на початок 2020 року), при цьому основна частина релокацій припала на Дублін, Люксембург і Франкфурт.

JPMorgan Chase & Co<sup>19</sup> перемістив частину своїх операцій та співробітників з Лондона до інших міст у Європейському Союзі. Це рішення було обумовлене бажанням банку забезпечити неперервність своїх фінансових послуг та зменшити можливі негативні впливи внаслідок змін у торговельних та регуляторних умовах.

Goldman Sachs<sup>20</sup> не є виключенням і також переніс деякі функції та перемістив частину персоналу з Лондона до інших міст у ЄС, таких як Париж чи Франкфурт. Такі кроки призначені для забезпечення того, щоб банк продовжував надавати фінансові послуги в рамках європейського регулювання.

Загалом так як JPMorgan Chase та Goldman Sachs вчинили декілька десятків фінансових компаній, які розташовувались у

---

<sup>19</sup>Офіційний сайт корпорації JPMorgan Chase & Co. URL: <https://www.jpmorganchase.com/> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>20</sup> Офіційний сайт корпорації Goldman Sachs. URL: <https://www.goldmansachs.com/> (дата звернення: 15.12.2023).

Великобританії.

Кремнієва долина – це регіон у Південній частині залізничного коридору Сан-Франциско в Каліфорнії, США. Відомий своєю концентрацією технологічних компаній та інноваційних стартапів, Кремнієва долина визначається як один з найбільших технологічних центрів у світі. Щодо релокації до Кремнієвої долини, то це може стати актуальним для різних компаній і фахівців, які прагнуть брати участь у технологічних інноваціях та розвитку індустрії. Кремнієва долина славиться своєю великою кількістю технологічних компаній, стартапів і дослідницьких центрів. Релокація може бути спрямована на отримання доступу до інноваційної екосистеми та колективного інтелекту. Регіон сприяє співпраці та обміну ідеями між різними компаніями, що може стимулювати інновації та розвиток бізнесу.

Кремнієва долина є світовим технологічним центром та домівкою для багатьох відомих технологічних компаній і стартапів. Через високий рівень інновацій та доступ до талановитої робочої сили, багато компаній вирішують вести свою діяльність саме в цьому регіоні. Зокрема, в Кремнієвій долині базуються такі компанії, як: Google, Facebook (Meta), Apple, Cisco Systems, Tesla, Adobe Systems, NVIDIA, Oracle, Netflix, Uber, LinkedIn (Microsoft), Twitter (X), Palantir Technologies та тисячі інших. І визначальним фактором для релокації у цей регіон є висока концентрація технологічних компаній та інноваційних ідей.

Nokia<sup>21</sup> – це фінська технологічна компанія, яка була заснована в 1865 році у фінському місті Нокіанвирта, спочатку як лісозаготівельна компанія. З часом вона розширила свою діяльність на різні сектори, такі як гумові вироби, кабельна продукція та електроніка. У другій половині XX століття Nokia стала відомою завдяки своїм мобільним телефонам. У 1990-2000 роках компанія лідирувала на ринку мобільних пристроїв, випускаючи популярні моделі, такі як Nokia 3310 та Nokia 6600. У 2012 році Nokia прийняла стратегічне рішення перенести частину свого виробництва з Фінляндії в інші країни, зокрема, в Угорщину та Китай. Це рішення було прийняте зважаючи на те, що компанія зіткнулася зі змінами на ринку мобільних телефонів і конкурентним тиском. Це перенесення виробництва дозволило Nokia зменшити витрати на оплату праці та забезпечення інфраструктури, а також оптимізувати виробничі процеси. Такі стратегічні кроки часто пов'язані з прагненням

---

<sup>21</sup> Офіційний сайт корпорації Nokia. URL: <https://www.nokia.com/> (дата звернення: 15.12.2023).

компанії до підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

У 2016 році американський конгломерат General Electric (GE)<sup>22</sup> оголосив своє рішення перенести корпоративну штаб-квартиру з міста Ферфілд, штат Коннектикут, до Бостона, штат Массачусетс. Це рішення було прийняте на основі стратегічної переорієнтації компанії і прагнення створити сприятливіші умови для інновацій та розвитку. GE вирішила сконцентрувати свою діяльність на розвитку високих технологій, зосереджуючи зусилля на важливих галузях, таких як аерокосмічна та охорона здоров'я. Бостон є відомим центром високих технологій та наукових досліджень. Переміщення до цього регіону надало GE можливість ближчого співробітництва з університетами, стартапами та іншими інноваційними компаніями. Переміщення в інноваційний регіон також мало за мету привернути талановитих фахівців, які працюють у високотехнологічних сферах.

У березні 2011 року в Японії стався сильний землетрус, який спричинив жахливий цунамі. Атомна електростанція Фукусіма Daiichi Nuclear Power Plant надзвичайно постраждала від цього. На ній трапилась аварія. Після цього багато підприємств та жителів регіону були змушені реагувати на загрозу радіації і рухатися в безпечніші області. Релокація з регіону Фукусіма стала необхідною для забезпечення безпеки та мінімізації ризиків для здоров'я. Багато підприємств були змушені переносити свої виробничі об'єкти та офіси в інші регіони. Це стосувалося не лише компаній прямо пов'язаних з атомною енергетикою, але й інших галузей. Релокація призвела до економічних втрат для підприємств та регіону в цілому. Втрати включали в себе вартість переїзду, втрату робочої сили та покращення інфраструктури. Релокація також мала серйозний вплив на місцеві спільноти, зокрема на рівень зайнятості, освіти та охорони здоров'я. Багато мешканців втратили свої робочі місця та соціальні зв'язки. Кілька компаній обрало нові регіони для розміщення своїх виробничих одиниць та офісів, враховуючи ризики та плюси нового розташування. Релокація підприємств після аварії в Фукусімі є частиною великого процесу відновлення та адаптації до нових умов. Цей процес мав значний вплив на японську економіку та життя мешканців регіону.

Після урагану Катріна, який ударив по Нью-Орлеану в 2005 році, багато підприємств були сильно пошкоджені, а деякі з них прийняли рішення релокувати свої виробництва та штаб-квартири.

---

<sup>22</sup> Офіційний сайт корпорації General Electric. URL: <https://www.ge.com/> (дата звернення: 15.12.2023).



Ураган Катріна призвів до масштабних затоплень, руйнувань та гуманітарної кризи в регіоні. Він спричинив значні збитки й руйнування великої частини міста, включаючи промислові та комерційні райони. Багато підприємств втратили свої будівлі, обладнання та інфраструктуру. Деякі підприємства розглядали релокацію як стратегічний крок для швидкого відновлення своїх операцій і мінімізації ризиків повторення подібних природних лих. Деякі компанії обрали релокацію в інші міста чи регіони, розраховуючи на те, що нове бізнес-середовище може бути більш сприятливим для відновлення й розвитку. Рішення про релокацію підприємств підтримувалося урядовими програмами, фінансовими стимулами та іншими заходами для полегшення процесу. Компанія Pan American Life Insurance, заснована в Нью-Орлеані, внаслідок урагану Катріна вирішила розширити свою діяльність в таких містах як Х'юстон і Маямі, та зберегти лише частину своєї присутності в рідному місті. Круїзна компанія Royal Caribbean International розглядала можливість перенесення свого домашнього порту з Нью-Орлеана до іншого міста через руйнування, спричинене ураганом.

Релокація підприємств у час війни є дуже складним завданням, оскільки вона пов'язана з надзвичайними обставинами, великими ризиками та багатьма викликами. Головним пріоритетом є безпека працівників, керівництва та всіх залучених осіб. Забезпечення їхньої безпеки під час всього процесу релокації є критичним. Враховуючи безпеку та доступність ресурсів, вибір нового місцезнаходження має бути обдуманим. Це може включати врахування ступеня військової активності в обраній період та можливість забезпечення життєво важливих ресурсів. Планування та здійснення безпечного транспортування обладнання й матеріалів є важливим завданням. У воєнних умовах дороги, засоби транспорту та інфраструктура можуть бути пошкоджені або обмежені. Важливою також є розробка стратегії для управління ризиками та невизначеністю. Ситуація може змінюватися швидко, тому планування для різних сценаріїв допоможе зменшити негативний вплив.

Під час Другої світової війни багато підприємств були вимушені релокувати свої виробництва через наслідки воєнних подій та стратегічні обставини. У Великій Британії під час бомбардувань нацистської авіації багато підприємств, які розташовувались у великих містах, були змушені релокувати свої виробництва в більш віддалені, менш зазначені місця для забезпечення безпеки

працівників та збереження виробництва. У Сполучених Штатах під час війни багато підприємств, зокрема ті, які були пов'язані з обладнанням для військових потреб, були переведені у внутрішній пояс, подалі від узбережжя, для захисту від можливих нападів. Деякі великі автомобільні компанії, такі як Ford, General Motors та Chrysler, релокували свої виробничі лінії для виробництва військової техніки й обладнання. Наприклад, Ford побудував новий завод у Канзасі для виробництва бомбардувальників B-24 Liberator. У СРСР під час війни промисловість та виробництво були релоковані у внутрішні регіони, подалі від фронтних ліній.

З 2014 року на сході України розпочалася війна, і це спричинило значний вплив на бізнес і економіку не тільки Донецької та Луганської областей, але і всієї України. Релокація підприємств стала важливим аспектом стратегій безпеки та збереження бізнесу для багатьох компаній. Такі рішення зазвичай приймаються для забезпечення безпеки працівників, збереження виробничих потужностей та уникнення негативного впливу воєнних дій на діяльність підприємств.

З лютого 2022 року, коли росія активізувала масштабні бойові дії, питання порятунку людей та релокації підприємств постало надзвичайно гостро. Поруч із евакуацією мирних громадян потрібно було у вкрай короткі терміни перевезти у безпечні регіони максимальну кількість підприємств та їх потужностей задля збереження економічного потенціалу держави.

Економіка повинна працювати навіть під час війни. Саме тому в безпечніші райони України переїхали не лише громадяни, але й підприємства. В Україні було розроблено державну програму релокації підприємств<sup>23</sup>, що охоплювала фізичне переміщення всіх виробничих потужностей та допомогу в установці обладнання і налагодженні діяльності, найманні працівників та закупівлі сировини, а також у логістиці та збуті, у тому числі в експортних ланцюгах. Перевезення обладнання для підприємств, що релокувалися, здійснювали безкоштовно «Укрзалізниця» (національна залізнична компанія) та «Укрпошта» (національна пошта); або ж підприємства отримували відшкодування понесених витрат. Місцеві органи влади допомагали приміщеннями, паливом, під'єднанням нових офісів до електромереж і водопостачання. Вони

---

<sup>23</sup> Програма релокації підприємств. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення 15.12.2023).

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

також допомагали знайти житло для працівників та організувати логістичні маршрути.

Релокація бізнесу з гарячих точок є важливою складовою відновлення економіки країни. Це і робочі місця, і налагодження роботи усього ланцюга доданої вартості. Будь-яка працююча компанія знаходиться у ланцюгах доданої вартості і забезпечує роботу не лише своїх працівників, але й працівників компаній постачальників та компаній-споживачів продукції<sup>24</sup>.

Від початку повномасштабної війни українські компанії активно користуються програмою підтримки з релокації бізнесу, яку координує Міністерство економіки України. 11 квітня 2022 року ДП «Прозорро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та національного проєкту з розвитку підприємництва та експорту Дія.Бізнес запустили платформу цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу. ДП «Прозорро.Продажі» спільно з маркетплейсом E-Tender розробило IT-систему, яка дозволяє подавати заявки як підприємствам, що потребують переміщення, так і компаніям, які готові надати для цього приміщення чи інші активи. Платформа дозволить не лише збирати та опрацьовувати такі запити, а й моніторити онлайн процес переїзду, який реалізовували Міністерство економіки спільно з Мінінфраструктури, Укрзалізницею, Укрпоштою та іншими учасниками<sup>25</sup>. Крім того, на платформі бізнес міг публікувати свої пропозиції допомоги іншим підприємствам у формі відкритого реєстру (наприклад, нерухомості або іншого майна).

Представники міністерства, військові адміністрації, компанії, які допомагали з логістикою та інші учасники процесу мали змогу опрацьовувати заявки на релокацію у системі, що спрощує та оптимізує процес управління переїздом. Бізнес бачив актуальний статус своєї заявки в особистому кабінеті на майданчиках, які допомагали з організаційними питаннями.

Починаючи із середини березня 2022 року уряд України розпочав реалізацію «Програми релокації підприємств» з метою відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні

---

<sup>24</sup> Релокація підприємств у Львів. URL: <https://uabl.org/relokatsiia-pidpriemstv-u-lviv/> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>25</sup> В Україні запустили єдину платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/iniciativi/v-ukraini-zapustili-edinu-platformu-cifrovoi-vzaemodii-dla-dopomogi-v-relokacii-biznesu> (дата звернення: 15.12.2023).

бойових дій, в безпечні регіони на захід України. До Програми може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. У рамках Програми релокації держава надає підтримку кожному бізнесу, який прагне переїхати з небезпечних територій та повноцінно працювати на перемогу. Таким чином, зберігається не лише виробничий потенціал країни, але й тисячі робочих місць. Програма поширюється на регіони, що постраждали від бойових дій. Для того, щоб стати учасником Програми потрібно подати електронну заявку на переміщення, вказавши спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування. Відповідно до умов Програми усі заявки розглядаються оперативно. Тривалість розгляду від 1 до 3 днів для підприємств, що мають першочергове значення для оборонного комплексу, життєдіяльності населення та підтримки економіки у воєнний час. Щодо інших підприємств (не пріоритетних) – заявки можуть розглядатися до 5 днів<sup>26</sup>.

Після ухвалення позитивного рішення про переміщення, підприємство отримує пакет державної підтримки, що включає в себе наступні опції:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

За умовами Програми переміщення підприємств здійснюється в один з дев'яти регіонів (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області).

Переміщення підприємств може здійснюватися одним із трьох можливих способів:

- самостійно;
- силами АТ «Укрзалізниця»;
- силами АТ «Укрпошта».

Також залучаються в якості субпідрядників інші перевізники в

---

<sup>26</sup> Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 15.12.2023).

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

залежності від потреб підприємства.

Реалізацію Програми регламентують такі нормативно-правові акти:

– Постанова КМУ № 305 від 17.03.2022 р. «Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану»<sup>27</sup>, яка передбачає безоплатне перевезення майна підприємств, установ та організацій згідно з переліком, що його формує Міністерство економіки й передає до Міністерства інфраструктури;

– Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію»<sup>28</sup>, яким затверджено план таких заходів.

Для підтримки релокації підприємств в Україні здійснювались ще й такі заходи<sup>29</sup>.

– Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про оренду державного та комунального майна» № 2181-IX від 01.04.2022 р.»<sup>30</sup> встановлює особливий порядок та умови оренди державного майна на час воєнного стану й наділяє Уряд відповідними повноваженнями, як-от щодо запровадження пільг для орендарів;

– державна служба зайнятості надавала підприємствам допомогу з кадрових питань, здійснювала добір працівників; Державна служба України з питань праці забезпечує за потреби необхідний консультаційний супровід підприємств;

– реалізація грантових програм підтримки бізнесу у воєнний час. Зокрема, програму «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» фінансує ЄС та уряд Німеччини й реалізує німецька федеральна компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та інші.

---

<sup>27</sup> Про особливості роботи акціонерного товариства «Укрпошта» в умовах воєнного стану: Постанова Каб. Міністрів України від 17.03.2022 р. № 305: станом на 25 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>28</sup> Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Каб. Міністрів України від 25.03.2022 р. № 246-р: станом на 25 бер. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>29</sup> Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryemstv-v-ukrayini> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>30</sup> Про внесення змін до Закону України Про оренду державного та комунального майна: Розпорядження Закон України від 01.04.2022 р. № 2181-IX: станом на 1 квіт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2181-20#Text> (дата звернення: 15.12.2023).

За перший рік війни було переміщено 800 підприємств, з яких 623 відновили роботу на новому місці<sup>31</sup>. Найбільша кількість підприємств переїхала до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%) та Чернівецької (9,8%) областей. Для опису ситуації, коли підприємства спочатку переїхали в іншу область, а потім були змушені повернутися через кілька причин (вдалося перевезти не все обладнання, не всі працівники хотіли переїхати, у новій області немає клієнтів, або в нових умовах не спрацювала бізнес-модель) був придуманий новий термін «подвійна релокація». Для людей подвійна релокація може викликати новий стресовий фактор, що вплине на стабільність та безпечність роботи<sup>32</sup>.

Очевидно, що для надавачів послуг (наприклад, ІТ-компаній) переїзд набагато легший, ніж для інших компаній. Тому навіть коли 60% працівників українського ІТ-сектора переїхали з постійного місця проживання, 90% повернулися на роботу.

Що стосується сільського господарства, то переїзд сільськогосподарських підприємств мав певні труднощі, оскільки фізично неможливо вивезти землю, але є підприємства, які перевезли елітне поголів'я та птицю у безпечні місця. Так, для збереження поголів'я чотири тваринницькі підприємства Донецької області перемістилися до Київської області з понад трьома тисячами голів, а до Дніпропетровської перевезли понад триста овець.

Харків, який до війни був одним із найбільших промислових центрів України, систематично зазнає обстрілів з боку російських окупантів мало не щодня. Війна руйнує економіку регіону і змушує підприємців релокуватися у безпечніші області, щоб урятувати бізнес. Значна частина підприємств зі сходу, півдня та центру України таким чином опинилася в західних областях. Шанс на розвиток отримують містечка, які за інших обставин не змогли б залучити масштабне виробництво. Великому виробнику велосипедів «Велотрейд» вдалося перевезти із Харкова до західних областей України 40 тисяч готових велосипедів. До війни «Велотрейд» виробляв понад 1 тисячу велосипедів на день. Але російська ракета знищила виробничий майданчик. Компанія втратила понад 4 млн доларів США, але зберегла команду та власні розробки. Один з

---

<sup>31</sup> Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh> (дата звернення: 15.12.2023).

<sup>32</sup> Відповідальна поведінка бізнесу в час війни в Україні. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasy\\_viyny\\_v\\_ukraini\\_ukr.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf) (дата звернення: 15.12.2023).

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

найбільших виробників велосипедів в Україні перевіз частину підприємства в місто Хотин Чернівецької області, іншу частину – у місто Борщів на Тернопільщині. Відстань між цими містами – близько 60 км<sup>33</sup>. Для переїзду компанія скористалася державною програмою релокації бізнесу.

Свій прихисток на Буковині знайшла також національна книжкова платформа Yakaboo, яка до 24 лютого 2022 року налічувала понад 3,5 млн клієнтів. Компанія прийняла рішення про релокацію після того, як опинилась у зоні активних бойових дій. Релокація цієї компанії полягала у терміновому перевезенні та зручному розміщенні складу для понад 1 млн книг. Завдячуючи згаданим діям керівництва компанії, крайової влади та територіальної громади діяльність платформи була відновлена за лічені дні. Yakaboo планує створення у Чернівцях культурно-літературного хабу – простору для читання, дозвілля та приклад успішної співпраці бізнесу і влади на користь людей.

Загалом, упродовж 2022-2023 років до Чернівецької області релокувалося близько 100 підприємств із різних областей України. Лідерами за цим показником стали Чернівецька (68 підприємств), Вижницька (8 підприємств) та Хотинська (6 підприємств) міські територіальні громади. Найактивніша фаза програми релокації відбувалась упродовж березня-червня 2022 року. У 2023 році пріоритетним напрямком роботи органів місцевого самоврядування стала підтримка релокованих підприємств у громадах, інвентаризація ресурсів і пошук їх застосування в нових умовах, а також пострелокаційний супровід та підтримка переміщеного бізнесу.

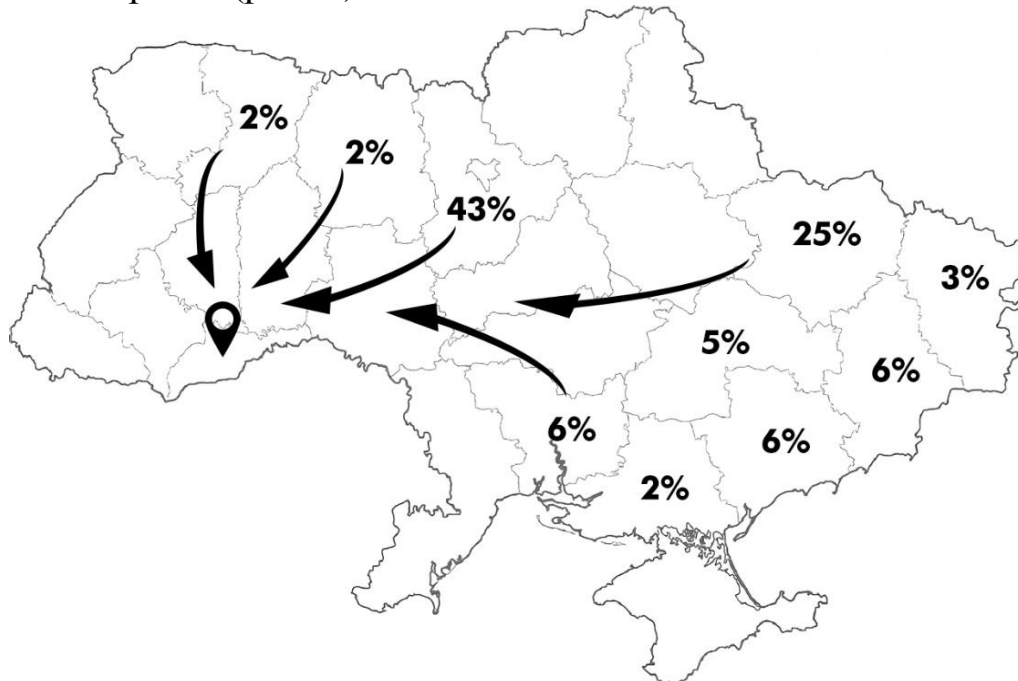
Запуск виробничих процесів релокованого бізнесу створює додану вартість і приріст надходжень до місцевих бюджетів. Збільшення податкових надходжень дозволяє реалізовувати проекти розвитку області. Упродовж 2022 року третина релокованих підприємств перереєструвалась у Чернівецькій області і висловила бажання залишитися на тривалий період. До бюджетів усіх рівнів у 2022 році сплачено близько 4 млн грн податків. А вже за січень-серпень 2023 року суб'єктами господарювання, релокованими до Чернівецької області, сплачено до бюджетів усіх рівнів близько 50 млн грн податків, зборів та інших платежів, а також 5 млн грн єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне

---

<sup>33</sup> Маск не знадобився. Як харків'яни перетворюють маленький Хотин на велосипедну столицю України. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/05/20/687218/> (дата звернення: 15.12.2023).

страхування.

Чернівецька міська територіальна громада упродовж 2022-2023 років стала притулком для 68 релокованих підприємств із 10 областей України (рис. 2).



**Рис. 2. Просторова структура релокації підприємств до Чернівецької міської територіальної громади (2022-2023 роки)**

*Джерело: розроблено автором на основі матеріалів Департаменту соціально-економічного розвитку та стратегічного планування Чернівецької міської ради<sup>34</sup>.*

Зокрема:

- Київської області - 43% всіх релокованих підприємств;
- Харківської області - 25% всіх релокованих підприємств;
- Запорізької області - 6% всіх релокованих підприємств;
- Миколаївської області - 6% всіх релокованих підприємств;
- Донецької області - 6% всіх релокованих підприємств;
- Дніпропетровської області - 5% всіх релокованих підприємств;
- Луганської області - 3% всіх релокованих підприємств;
- Житомирської області - 2% всіх релокованих підприємств;
- Херсонської області - 2% всіх релокованих підприємств;
- Рівненської області - 2% всіх релокованих підприємств.

Серед релокованих підприємств, які упродовж перших декількох місяців після переїзду відновили своє функціонування, представлені підприємства з таких видів діяльності:

<sup>34</sup> Офіційний сайт Чернівецької міської ради. URL: [https://city.cv.ua/city/executive\\_authority/departament-sotsialno-eoknomichnogo-rozvitku-ta-strategichnogo-planuvannya](https://city.cv.ua/city/executive_authority/departament-sotsialno-eoknomichnogo-rozvitku-ta-strategichnogo-planuvannya) (дата звернення: 15.12.2023).



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

- 33% - оптова та роздрібна торгівля;
- 8% - виробництво електричного устаткування;
- 8% - виробництво одягу;
- 6% - виробництво гумових і пластмасових виробів;
- 6% - спеціалізовані будівельні роботи та будівництво споруд;
- 4% - виробництво машин і устаткування;
- 4% - діяльність у сфері харчування населення;
- 4% - металургійне виробництво;
- 2% - надання інформаційних послуг;
- 2% - переробна промисловість та інші.

Станом на кінець 2023 року у Чернівецькій міській територіальній громаді продовжує роботу 38 релокованих підприємств, інші 30 підприємств виїхало з громади та повернулися до попередніх місць розташувань.

Релокація підприємств, незважаючи на складнощі викликані війною, дала змогу зберегти виробничий потенціал України, що є вкрай важливим фактором підтримки економіки, відновлення ділової активності та запорукою перемоги у війні.

### Висновки

Релокація підприємства або бізнесу може впливати на різні аспекти, включаючи економіку, соціальні сфери, ринок праці та екологію. Ключовими сферами впливу релокації є:

**Економіка.** Релокація може позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємств, зменшуючи витрати на виробництво та підвищуючи ефективність. Розміщення нових підприємств може стимулювати розвиток економіки в конкретному регіоні.

**Ринок праці.** Релокація може створити нові можливості для зайнятості, але також може призвести до втрати робочих місць у певних областях. Присутність нових підприємств у регіоні вимагає навчання нових робітників або підвищення їхніх кваліфікацій для відповідності новим вимогам.

**Інновації і технології.** Релокація може дати підприємству доступ до новітніх технологій, досліджень та інноваційних екосистем, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

**Соціальні аспекти.** Релокація може вплинути на місцеву спільноту, змінюючи її соціальну структуру та культурний ландшафт. Зміна чисельності населення може вплинути на доступ до

соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та інші. Збереження або покращення репутації в контексті соціальної відповідальності може вплинути на конкурентоспроможність підприємства в сучасному світі.

**Екологічні аспекти.** Релокація може впливати на екологію, змінюючи виробничі стандарти та викиди вибухонебезпечних чи шкідливих речовин. Розміщення нових об'єктів може призводити до збільшення використання природних ресурсів та зміни в екосистемі.

**Глобальний вплив.** Релокація може мати вплив на міжнародні торговельні потоки, глобальні ланцюги постачання, світову конкуренцію між країнами та регіонами.

Ці аспекти показують, що релокація – це складне явище, яке має широкий спектр впливів на економіку й суспільство в цілому, а також визначає параметри відновлення та зростання конкурентоспроможності бізнесу. Розуміння цих впливів допомагає розробляти стратегії управління релокацією для досягнення економічної стійкості та соціальної відповідальності. Важливо враховувати, що релокація має як позитивні, так і негативні аспекти. Успішна стратегія релокації включає в себе глибокий аналіз усіх можливих впливів та вибір оптимального підходу для збереження й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Вікторія КИФЯК**

кандидат економічних наук, доцент

**Наталія ФІЛІПЧУК**

кандидат економічних наук, доцент

## **ДОВІРА ЯК ІНСТИТУЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НОВИХ СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну докорінно ускладнили відносини економічних суб'єктів та бізнес-зв'язки у всьому світі. Комунікації, які були гарантовані нормативними актами, та побудовані відносини на довірчих інституціях потребують переналаштування та нових підходів, у зв'язку з чим базові засади стабільності й сталості стали недостатніми. Значне зниження рівня довіри у бізнес-середовищі відобразилося на загальному світовому зростанні цін, що є наслідком зростання трансакційних витрат через зниження загального рівня довіри в економічному середовищі.

Соціально-економічні виклики сьогодення, які посилюються невизначеністю й флуктуаціями, ускладнюють комунікаційні зв'язки всіх суб'єктів економічних відносин, що в результаті негативно відображається на бізнес-середовищі здійснення підприємницької діяльності та на векторі розвитку національних економік. У пошуках шляхів зниження впливу геополітичних та соціально-економічних ризиків бізнесу приходять інструменти цифровізації, з одного боку, та формування нових інституційних зв'язків – з іншого, що потребує формування додаткових механізмів їх імплементації для забезпечення розвитку окремих суб'єктів господарювання в єдиній системі національної економіки. У вирі формування нових підходів та методів комунікацій, довіра як механізм і базис формування інституційного середовища в новітніх умовах набуває значення та особливої актуальності<sup>1</sup>.

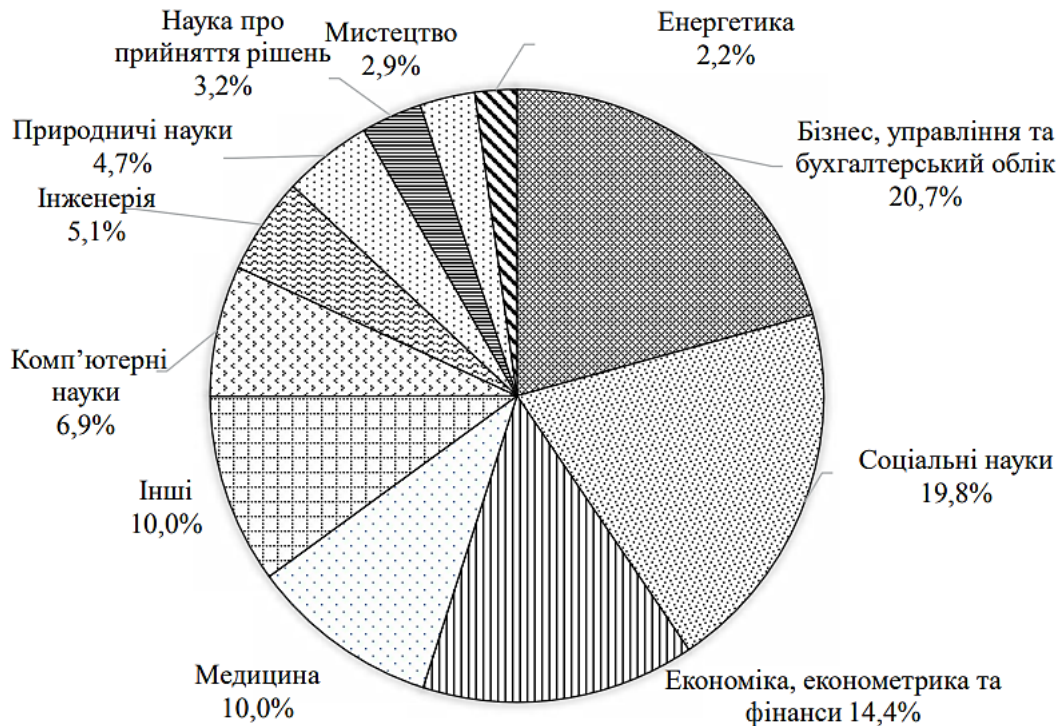
Тож, інституція довіри потребує свого наукового переосмислення у нових реаліях функціонування, таких як невизначеність нової формації, цифровізація, геополітичні ризики та їх наслідки. При чому, вважаємо, що у побудові ефективного інституційного середовища функціонування суб'єктів національної економіки довіра повинна стати фундаментальним інструментом та

---

<sup>1</sup> Кифяк В.І., Філіпчук Н.В. Довіра як інституція розвитку бізнесу в умовах нових соціальних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 69-76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10>.

висхідним механізмом його розвитку у нових соціально-економічних флуктуаціях.

Дані кроссекторної діаграми наукових досліджень довіри в бізнесі показують, що галузева структура таких досліджень є досить диверсифікованою (рис. 1).



**Рис. 1. Галузева структура досліджень довіри в різних секторах у базі даних Scopus<sup>2</sup>**

Аналіз показує, що довіра є важливим чинником успіху в бізнесі. Компанії, які користуються довірою клієнтів, партнерів та суспільства в цілому, мають кращі фінансові результати й більш стійке становище на ринку. Згідно з дослідженнями, близько 21% публікацій щодо довіри стосуються сфери бізнесу, управління й бухгалтерського обліку. Це пояснюється тим, що саме в цих галузях довіра є ключовим фактором успіху. Наприклад, клієнти обирають надійних постачальників послуг, а інвестори – прозорі та етичні компанії. Близько 20% досліджень присвячені соціальним аспектам довіри в бізнесі. Адже довіра базується на відносинах між людьми та враховує психологічні чинники. Водночас 15% публікацій

<sup>2</sup> Бричко М., Літовцева В. Бібліометричний аналіз наукових досліджень з питань довіри до фінансового сектору економіки. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 69–86. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.069>.



безперебійне функціонування економіки. На думку Ф. Фукуями, дуже багато економічних операцій стають можливими тільки тому, що люди довіряють один одному. Співробітництво створює взаємозалежність, а інвестиції окупляться тільки тоді, коли партнери будуть дотримуватися своїх зобов'язань. Це стосується і простих виробничих відносин, а ще більшою мірою фінансових відносин, де гроші позичаються та повертаються на довгостроковій основі<sup>4</sup>. Дослідження Ф. Фукуями показало, що в обох випадках успіх або невдача виявляються пов'язаними з розповсюдженням у суспільстві міжособистісної довіри. С. Кові у своїй науковій праці «Швидкість довіри» визначив довіру як інструмент, який змінює все. Вчений запропонував багаторівневу структуру довіри та виділив п'ять її хвиль – довіра на рівнях особистості, відносин, організацій, ринку, суспільства в цілому<sup>5</sup>.

Дж. Ходжсон неодноразово вказує на довіру як необхідну передумову забезпечення різних сторін функціонування інституціональних систем<sup>6</sup>.

Г. Андрущенко виявив, що ключовим елементом довіри є невизначеність, що супроводжується ризиком; а «між довірою і передбачуваністю існує прямо пропорційна залежність: рівень довіри тим вищий, чим більш передбачуваним є рівень безпеки та надійності налагодженого контакту»<sup>7</sup>.

На думку О. Бонецького, суспільству важливо збільшувати рівень довіри, бо концепція економічної довіри тісно пов'язана з конкурентоспроможністю економіки загалом і підприємства, зокрема, рівнем добробуту як власників підприємства, так і його працівників, оздоровленням фінансової складової суспільних відносин тощо. В його дослідженнях чітко простежується зв'язок між довірою до товару та довірою до виробника, а також роль і значення держави у формуванні довірливих відносин на ринку<sup>8</sup>.

У сучасній економічній науці вагомий внесок у дослідження

---

<sup>4</sup> Smith A. Theory of Moral Sentiments. Strand & Edinburgh: A. Millar; A. Kincaid & J. Bell. 1761. (2 ed.). URL:

[https://books.google.co.uk/books?id=bZhZAAAACAAJ&q=editions:u\\_L0P5LRqXkC&pg=PP3&redir\\_esc=y#v=onepage&q=editions%3Au\\_L0P5LRqXkC&f=false](https://books.google.co.uk/books?id=bZhZAAAACAAJ&q=editions:u_L0P5LRqXkC&pg=PP3&redir_esc=y#v=onepage&q=editions%3Au_L0P5LRqXkC&f=false).

<sup>5</sup> Fukuyama F. Trust: The Social Virtue and the Creation of Prosperity. New York :Free Press, 1995. p.457.

<sup>6</sup> Evolution and Institutions: On Evolutionary Economics and the Evolution of Economics: Geoffrey M. Hodgson, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 1999, 345 pp.

<sup>7</sup> Андрущенко Г. І. Довіра як засіб нейтралізації ризику та протидії невизначеності. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*, 2009. Вип. 43. С. 13–18.

<sup>8</sup> Бонецький О.О. Довіра до товару як чинник успішної маркетингової діяльності. *Логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 14–21, с. 20–21.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

довіри в бізнесі з різних позицій її виявлення в бізнес-процесах зробили також такі вчені:

- Маєр Дж., відомий дослідник теми довіри й репутації в мережевих спільнотах та онлайн-бізнесі, розробив модель побудови довіри в інтернеті<sup>9</sup>.
- Маєр Р.<sup>10</sup> – досліджував вплив довіри на ефективність організацій, показав, що високий рівень довіри між працівниками й керівництвом позитивно впливає на продуктивність.
- Економідес Н.<sup>11</sup> – аналізував роль довіри в стратегічних альянсах компаній та дослідив як довіра впливає на успішність спільних підприємств.
- Сміт С.<sup>12</sup> – вивчала взаємозв'язок між довірою й інноваціями та визначила, що високий рівень довіри стимулює генерування нових ідей та їх впровадження.

Отже, довіра є об'єктом дослідження багатьох науковців, які підтверджують важливу роль довіри для ефективності бізнесу.

На думку економіста С. Хорвиця<sup>13</sup>, прогрес людства напряму пов'язаний із змінами, які дозволяли зменшувати трансакційні затрати. Ідея полягає в тому, що чим легший обмін товарами й послугами, тим вища їх ліквідність, а відповідно, й вартість, і тим краще працює економіка. У світі невизначеності та постійно зростаючої конкуренції інструментом полегшення комунікацій та, відповідно, зменшення трансакційних витрат є інституція довіри. Розвиток інституції довіри приводить до економічного зростання країни та навпаки, на чому побудовані ряд міжнародних індексів і досліджень. Саме тому в сучасних умовах зросла увага до довіри як базисної інституції середовища економічного зростання міжнародних дослідницьких центрів і проєктів. Так, відомі такі комплексні дослідження у цій сфері:

- Європейське соціальне дослідження (European Social Survey, ESS).
- Світове дослідження цінностей (World Values Survey, WVS).

---

<sup>9</sup> Маєр Дж. Building Trust Online: The Design of Robust Reputation Systems for Online Trading Communities. Available at: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/223904.223912>.

<sup>10</sup> Маєр Р. An integrative model of organizational trust. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681305000539>.

<sup>11</sup> Економідес Н. The impact of trust on the performance of strategic alliances. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877042812048232>.

<sup>12</sup> Сміт С. The role of trust in innovation. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBM-06-2017-0194/full/html>.

<sup>13</sup> Transaction Costs and the Progress of Humanity. *FEE Stories* URL: <https://fee.org/articles/transaction-costs-and-the-progress-of-humanity>

- Європейське дослідження цінностей (European Value Survey, EVS).
- Всесвітнє опитування Геллапа (Gallup World Poll).
- Євробарометр (Eurobarometer).
- Глобальний барометр (Global Barometer Study), Індекс довіри.
  - Edelman Trust Barometer ([edelman.com/trust](http://edelman.com/trust)) – щорічне глобальне дослідження рівня довіри до уряду, бізнесу, ЗМІ та неурядових організацій.
  - TrustRadius ([trustradius.com](http://trustradius.com)) – відгуки й рейтинги B2B технологічних компаній на основі довіри.
  - Institute for Public Relations ([instituteforpr.org](http://instituteforpr.org)) – проводить дослідження у сфері зв'язків з громадськістю, включаючи питання репутації та довіри.
  - Pew Research Center ([pewresearch.org](http://pewresearch.org)) – проводить опитування громадської думки з широкого кола питань, в тому числі щодо довіри до ЗМІ, уряду та інших інституцій.
  - Gardner ([gardner-webb.edu](http://gardner-webb.edu)) – щорічне дослідження рівня довіри до професій та інституцій у США.
  - TrustLab ([trustlab.eu](http://trustlab.eu)) – європейська міждисциплінарна мережа науковців і практиків, які вивчають питання довіри та інші.

Так, з початком війни посилилась криза довіри у бізнес-середовищі, а проблема довіри стала необхідною інституцією формування середовища в нових флуктуаційних умовах господарювання. Адже з погляду системної теорії синергетичний ефект від взаємодії систем, а не математичну рівність, можна отримати лише через механізм довіри. Тож фактично довіра є інституцією, яка опосередковує відносини суб'єктів господарювання, працівників, керівника й працівників, тобто визначає комунікаційні зв'язки як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ.

Як інституційна одиниця, довіра може бути визначена як соціальне явище, що відображає відносини між людьми, групами і організаціями в рамках певного контексту, що ґрунтується на взаємному відчутті безпеки, надійності та віри в інших.

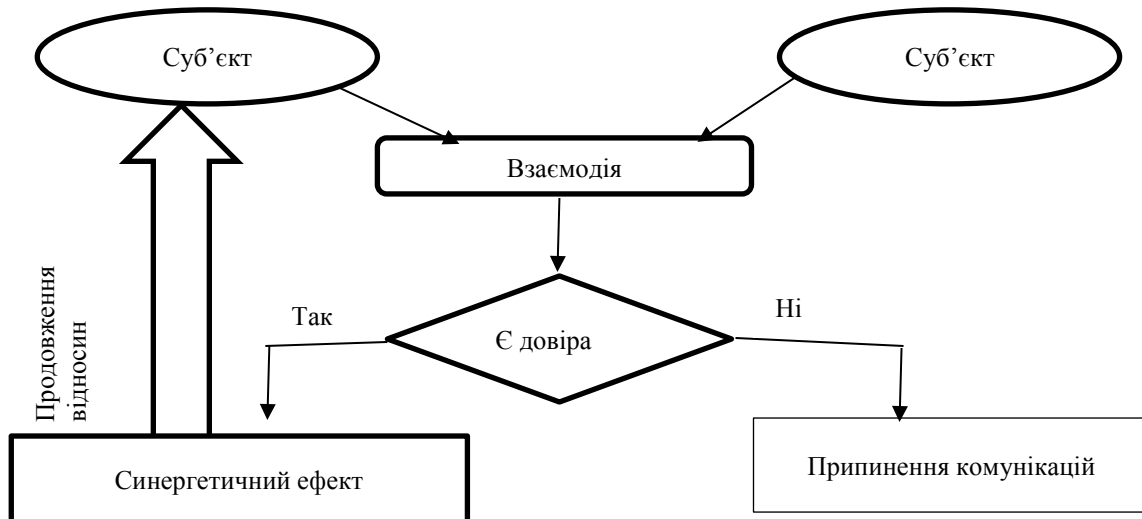
Довіра є ключовою інституцією розвитку бізнесу, що полягає у взаємній вірі та сподіванні на позитивний результат у відносинах між бізнесом, урядом, споживачами й іншими стейкхолдерами. Довіра має велике значення для розвитку бізнесу, оскільки вона забезпечує взаємне розуміння, сприяє стабільності й прозорості в



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

бізнес-відносинах, зменшує ризики та сприяє залученню інвестицій і розвитку нових проєктів. Одним із основних елементів довіри є взаємна відповідальність та повага до прав і інтересів всіх сторін взаємодії.

Значення та сутність довіри як інституції, що опосередковує відносини економічних суб'єктів господарювання, зображено на рисунку 3.



**Рис. 3. Сутнісна схема інституції довіри**

*Джерело: складено авторами.*

Систематизуємо підходи до визначення функцій і аналізу довіри в бізнесі:

1. Рациональний підхід. Довіра розглядається як раціональний вибір, заснований на аналізі витрат і вигод. Наприклад, компанія обирає надійного постачальника, бо це економічно вигідно.

2. Соціологічний підхід. Довіра пояснюється соціальними нормами, репутацією, взаємовідносинами. Наприклад, компанії довіряють партнерам зі схожими цінностями.

3. Психологічний підхід. Аналізуються психологічні основи довіри: установки, емоції, когнітивні особливості людей.

4. Інтегративний підхід. Поєднує всі попередні підходи для комплексного аналізу довіри в конкретних бізнес-ситуаціях.

Дослідники також розглядають види довіри (когнітивна, емоційна, поведінкова та ін.), їх детермінанти й наслідки прояву. Це дозволяє глибше проаналізувати цю інституцію в бізнес-контексті.

Вимірювання рівня довіри в бізнес-відносинах є досить складним завданням, що пов'язано з низкою проблем:

1. Абстрактність поняття. Довіра є досить абстрактним феноменом, який складно кількісно оцінити. Відсутній єдиний метод вимірювання.

2. Суб'єктивність. Рівень довіри значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття конкретної людини. Його важко уніфікувати.

3. Багатовимірність. Довіра має різні виміри – чесність, прогнозованість, компетентність. Вимірювати потрібно кожен окремо.

4. Динамічність. Рівень довіри може суттєво змінюватися з часом, тому одноразового вимірювання недостатньо.

5. Контекстуальність. Рівень довіри залежить від конкретних обставин, умов співпраці.

Основним підходом наразі є опитування з використанням різних шкал довіри, але це не завжди дає об'єктивні результати. Потрібні подальші дослідження в цій сфері.

Оцінювання рівня розвитку інституції довіри здійснюється через такі індекси, як Індекс клієнтської лояльності, Глобальний індекс довіри, Глобальне опитування споживчої довіри та намірів витратити гроші Nielsen, Індекс репутаційного здоров'я бренду LOOQME R-index та індекс довіри споживачів. Характеристику цих метрик подано в таблиці 1.

Таблиця 1

### Найпопулярніші метрики довіри

Індекс	Характеристика
Індекс клієнтської лояльності, який скорочено називають NPS (Net Promoter Score) <sup>14</sup>	Ефективний і визнаний метод аналізу довіри клієнтів. Він використовується в усьому світі та показує готовність ваших клієнтів рекомендувати ваш бренд, його окремі товари чи послуги своїм знайомим. Тобто аналізує, наскільки лояльним є цей покупець по відношенню до вашої компанії.
Nielsen Global Consumer Confidence and Spending Intentions Survey <sup>15</sup>	На індекс впливають три показника: оцінка споживачами перспектив на ринку праці в найближчі 12 місяців, рівень фінансового благополуччя в найближчі 12 місяців і готовність витратити гроші в даний момент.

<sup>14</sup> Індекс NPS та навіщо його вимірювати. *Integrica*. URL: <https://blog.integrica.com.ua/2021/11/30/indeks-nps-2/>.

<sup>15</sup> Nielsen: В Україні індекс споживчої довіри зростає другий квартал поспіль. *Ukrainian Retail Association*. URL: <https://rau.ua/novyni/nielsen-ukraine/>.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

Індекс	Характеристика
Глобальний індекс довіри <sup>16</sup>	<p>За допомогою нашого онлайн-дослідження Ipsos Global Advisor, що проводиться у 28 країнах, щомісячно ми отримуємо нові дані з найактуальніших проблем сучасності. У березні 2020 року Україна приєдналась до цього міжнародного дослідження. Global Advisor охоплює теми, що варіюються від імміграції та біженців, прав людини та релігії до задоволеності напрямком розвитку країни, ступеня популярності.</p> <p>Дослідження Global Advisor проводиться щомісяця для клієнтів і медіа партнерів. Це дозволяє задавати додаткові питання у всіх або кількох країнах, які охоплює дослідження, при значній економії витрат у порівнянні зі звичайним розміщенням.</p>
LOOQME R-index Індекс репутаційного здоров'я бренду <sup>17</sup>	<p>Показує рівень довіри до компанії та помітність в медіа й соцмережах.</p> <p>Репутаційний індекс – сучасна метрика, що демонструє вплив комунікацій на бізнес-результати.</p>
Індекс довіри споживачів – Consumer confidence <sup>18</sup>	<p>Індекс впевненості споживачів у США базується на даних щомісячного опитування 5 000 сімей, що проводиться для з'ясування реакції споживачів на поточну ситуацію і ступеня споживчих надій на майбутнє або сумнівів. Індекс розраховується з 1967 року. Початкове значення було прийнято рівним «100». Індекс розраховується як відносний показник кількості позитивних / негативних відповідей із загальної кількості. Індекс включає 2 компоненти: впевненість споживачів у поточній економічній ситуації (present conditions) і перспективи її подальшого розвитку (expectations). Водночас загальний індикатор впевненості споживачів визначається як 2/5 від оцінки поточного стану і 3/5 від очікувань. Традиційно індекс споживчої довіри використовується для прогнозування тенденцій в області зайнятості і загального стану економіки, вважається випереджаючим індикатором ділового циклу.</p>

*Джерело: Систематизовано авторами.*

<sup>16</sup> Глобальний індекс довіри: яким професіям найбільше довіряють люди. *Київ Інформ*. URL: <https://kiev-inform.com/news-ukraine-and-worlds/102443-global-niy-ndeks-dov-ri-yakim-profes-yam-nayb-l-she-dov-ryayut-lyudi.html>.

<sup>17</sup> Індекс репутаційного здоров'я бренду. *LOOQME R-index*. URL: <https://www.looqme.io/ua/r-index>.

<sup>18</sup> Індекс довіри споживачів. *Alpari*. URL: <https://alpari.com/ua/beginner/glossary/consumer-confidence-usa/>.

Особливістю довіри, як регулятора соціально-економічної взаємодії та елементу інституціональної архітектури соціально-економічних систем є те, що вона може проявлятися і як ціннісна установка, і як базовий інститут, може втілюватися у великому різноманітті інституціональних форм (інституцій, як норм соціальної взаємодії та інститутів, як організаційних форм її забезпечення)<sup>19</sup>. Оскільки інституції являють собою усталені алгоритми відносин між суб'єктами господарювання, то довіра є механізмом формування типу цих взаємозв'язків.

Отже, основними функціями довіри як інституції у бізнес-середовищі є:

- 1) зниження рівня ризику комунікаційних зв'язків;
- 2) компенсація рівня значної невизначеності та складнопрогнозованості середовища;
- 3) формування позитивних очікувань, що формує стратегічне бачення розвитку бізнесу та сприяє розвитку інновацій,
- 4) формування лояльності відносин з працівниками та зі споживачами;
- 5) є інституцією реалізації механізму сталого розвитку у бізнесі;
- 6) формує аспект соціальної відповідальності бізнесу;
- 7) знижує рівень трансакційних витрат через спрощення бюрократичних процедур;
- 8) визначає інвестиційну привабливість бізнесу та його позиції у багатьох рейтингах;
- 9) відіграє роль компенсуючого засобу у випадку нестачі інформації і гарантій;
- 10) є базисом формування системи формальних і неформальних інституцій.
- 11) є активом бізнесу, який формує партнерські відносини, його інвестиційну привабливість, трансакційні витрати та навіть визначає вартість бізнесу.

Довіру можна розглядати з позицій таких відносин: відносин населення і суб'єктів господарювання та органів державної влади; постачальників і підприємств; позичальників і кредиторів; фізичних і юридичних осіб та грошової системи; керівників і працівників; споживачів і виробників тощо.

---

<sup>19</sup> Липов В. В. Довіра: від ціннісних засад до конкретних інституціональних форм та функцій. Формування та трансформація. *Творення простору суспільної довіри в Україні XXI століття* : матер. наук.-практ. конф., м. Львів, 17-19 лютого 2016 року. К. : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. С. 58-75.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

В інституційній системі довіра є неформальною та соціальною інституцією, такою, що визначає межі дії формальних. У формуванні інституційного середовища довіра визначає тип комунікаційних зв'язків та механізм впливу неформальних і формальних інституцій. Фактично ступінь розвитку інституцій визначається рівнем довіри населення до цих інституцій. Низький рівень розвитку довіри формує несприятливе для розвитку бізнесу інституційне середовище, що відображається як низький рівень інвестиційної привабливості бізнесу, інноваційної активності та економічний спад. Також довіра впливає на очікування суб'єктів бізнесу, що визначає їх активність і розвиток. Тож розвиток інституції довіри може стати інструментом налагодження комунікаційного середовища бізнесу та партнерських відносин.

Щоб зрозуміти довіру як системоутворюючий чинник інституційного середовища, варто розглянути взаємозв'язки різних типів довіри до інституцій. Таке дослідження проведено у роботі<sup>20</sup>, у ньому проаналізовано такі типи довіри, як: ДД – довіра до держави; ДДГ – довіра держави до громадян; ДРІ – довіра до регулятивних інституцій; ДВІ – довіра до владних інституцій; ДІТЦ – довіра до інституцій, що транслюють цінності. А також за допомогою методів математичного моделювання встановлено їх взаємозв'язки (рис. 4).

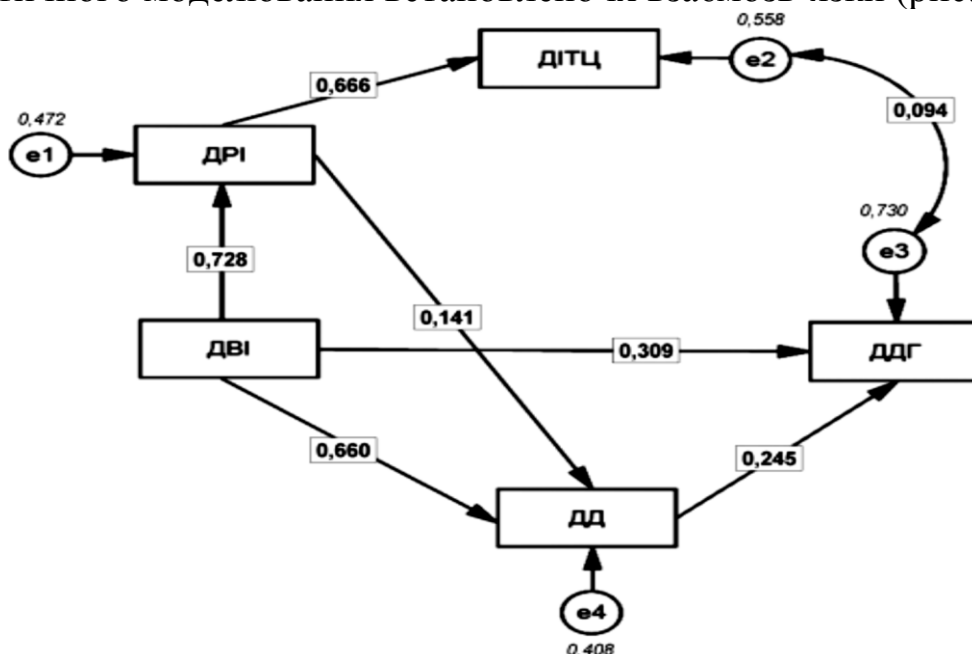


Рис. 4. Зв'язки між рівнями довіри до різних груп інституцій

<sup>20</sup> Малиш Л.О. Взаємозв'язки між рівнями довіри українців до певних груп соціальних інституцій. Наукові записки НаУКМА. Соціологічні науки. 2012. Т. 135. С. 3-7.

У дослідженні зроблено висновки, що рівень довіри майже до всіх груп інституцій визначається довірою до владних інституцій: чим вона вища, тим більша довіра до регулятивних інституцій, держави та тим вищою, на думку індивіда, є довіра держави до нього. При цьому, вплив довіри до владних інституцій на рівні довіри до інших груп інституцій є не лише прямим, а й опосередкованим, або комбінацією обох типів впливу<sup>21</sup>. Тож таке дослідження підкреслює системоутворюючий вплив довіри на інституційне середовище.

Сучасний етап характеризується такими ознаками розвитку інституційного середовища, як присутність невизначеності у найближчому часовому періоді та високий рівень волатильності довіри, яка за своєю сутнісною характеристикою є мультифункціональною, багатофакторною та має різновекторний вплив на різних інституційних рівнях, що буде мати важливе значення при відновленні економіки у післявоєнний період для України. Таке полівекторне значення інституції довіри найбільш повно описане Дж. Акерлофом і Р. Шиллером, які сформували мультиплікатор довіри (*confidence multiplier*) на основі мультиплікатора Дж. М. Кейнса. «Мультиплікатор довіри» вступає в дію на тлі загального емоційного піднесення, відповідно збільшуючи сформований рівень довіри та підсилюючи надмірну впевненість економічних агентів у контексті недооцінювання ризиків. Інвестиційні рішення часто приймаються економічними агентами інстинктивно<sup>22</sup>. Відповідно, така позитивна динаміка спонукає подальше піднесення економічного розвитку країни, відбуваються істотні розриви між зміною в обсягах грошової маси, реальним ВВП і наявними кредитними ресурсами. У даному випадку можна стверджувати, що рівень довіри є проциклічним показником, який незначно випереджає економічне зростання країни<sup>23</sup>. Науковці Університету Aarhus (Данія) під керівництвом К. Бьорнсков провели емпіричне дослідження та визначили, що збільшення показника взаємної довіри в суспільстві на 10% транслюється в додаткове

---

<sup>21</sup> Малиш Л.О. Взаємозв'язки між рівнями довіри українців до певних груп соціальних інституцій. *Наукові записки НаУКМА. Соціологічні науки*. 2012. Т. 135. С. 6.

<sup>22</sup> George A. Akerlof, Robert J. Shiller. *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy and Why It Matters for Global Capitalism*. NJ : Princeton University Press. Princeton, 2009. 230 p.

<sup>23</sup> Бричко М. М. Довіра як засіб синхронізації фінансового та бізнес-циклів. *Бізнес-інформ. Економіка. фінанси, грошовий обіг і кредит*. 2018. Вун.№5. С.281-287. URL: [https://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-5\\_0-pages-281\\_286.pdf](https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-281_286.pdf).

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

щорічне зростання ВВП на 0,5%<sup>24</sup>. Україні це давало б понад 500 млн ум. од. щорічно, і далі при зростанні ВВП – більше.

Отже, інструментами розвитку інституції довіри на рівні національної економіки є:

- нормативно-правове середовище, яке формує основи комунікаційних зв'язків;
- розвиток партнерства між державою і бізнесом у напрямі розбудови принципів сталого розвитку;
- покращення інвестиційного клімату країни, зокрема, через розвиток інтеграційних форм бізнесу;
- соціально орієнтовані програми на співпрацю й інтеграцію;
- формування партнерства на основі усталених неформальних інституцій, таких як традиції, звичаї та норми;
- прозорість, достовірність та надійність інформаційного середовища бізнесу в умовах цифровізації має важливе значення.

Співвідношення міжособистісної та інституційної довіри є важливим показником стану суспільства. Виділяють кілька можливих варіантів:

1. Висока міжособистісна + висока інституційна довіра. Оптимальний баланс, характерний для розвинених демократій (Данія, Норвегія).

2. Низька міжособистісна + висока інституційна довіра. Люди довіряють державі, але не один одному. Характерно для авторитарних режимів.

3. Висока міжособистісна + низька інституційна довіра. Згуртоване суспільство при слабких інститутах, що типово для країн, які розвиваються.

4. Низька міжособистісна + низька інституційна довіра. Кризовий варіант, властивий суспільствам зі слабким соціальним капіталом.

Отже, оптимальне співвідношення – це високі показники як особистісної, так і інституційної довіри, що створює міцне підґрунтя для розвитку.

Так, в Україні згідно з дослідженням<sup>25</sup> серед соціальних інститутів найбільшу довіру українців мають Збройні сили (96%

<sup>24</sup> Ковальський М. Довіра в суспільстві і наш дохід: як вони пов'язані. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/05/13/647691/>.

<sup>25</sup> *Разумков Центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykoideologichni-orientatsii-gromadian-ukrainy-v-umovakh-rosiiskoi-agresii-veresen-zhovten-2022r>.

повністю або певною мірою їм довіряють), Президент України (82%), гуманітарні та добродійні організації (78%), церква (70%), університети (62%), жіночі організації (59,5%), державні установи (55%), поліція (55%), екологічні організації (54%). Суперечливим є ставлення до Уряду країни (51,5% йому висловлюють довіру, але ненабагато менше (48%) – висловлюють недовіру), те ж само стосується телебачення (відповідно 51% і 49%), і преси (відповідно 49% і 50%).

Недовіра найчастіше висловлюється до політичних партій (не довіряють їм 77%), судів (72%), банків (66%), профспілок (64%), Верховної ради України (60%), великих компаній (57%) та до виборів як соціального інституту (56%).

Щодо міжнародних інституцій порівняно з 2020 р. в Україні істотно зросла частка тих, хто довіряє Європейському Союзу (з 43% до 76%). Європейському Союзу довіряє більшість опитаних у всіх регіонах, хоча на Сході дещо менше (57%), ніж в інших регіонах (від 76% до 85%).

Також порівняно з 2020 р. в Україні зріс рівень довіри до НАТО (з 31,5% до 67%), ООН (з 45% до 58%), Міжнародного Валютного Фонду (з 28% до 51%), Міжнародного кримінального суду (з 30% до 54%), Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я (з 41% до 55%), до Світової Організації Торгівлі (з 29% до 49%).

Загалом, вплив війни значно знизив рівень довіри бізнесу у світі, згідно з опитуваннями Purchasing managers Index (PMI)<sup>26</sup>, що базуються на анкетуванні понад 30 тис. компаній у 45 країнах, показали відновлення підвищувального тиску на витрати компаній, оскільки збої в ланцюжках постачання та зростання цін на енергоносії унаслідок війни в Україні посилили існуючі проблеми з цінами та постачаннями, що виникли через пандемії. Комерційні витрати нині зростають темпами, небаченими з 2008 року. Ці вищі витрати є наслідком зростання трансакційних витрат та зниження рівня довіри між суб'єктами економічного середовища загалом.

На рівні суб'єктів господарювання довіра формує імідж компанії, вартість бізнесу, витрати (зокрема трансакційні), належить до нематеріальних активів, реалізовується через соціальну відповідальність, партнерські відносини, лояльність клієнтів. Довіра до бренду або компанії є одним з головних факторів, що визначає, чи

---

<sup>26</sup> *Разумков Центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykoideologichni-oriantatsii-gromadian-ukrainy-v-umovakh-rosiiskoi-agresii-veresen-zhovten-2022>.



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

втримається бізнес під час кризи. Але довіра не статична, це щоденний вибір. Згідно зі щорічним дослідженням, проведеним у 12 країнах консалтинговою компанією Edelman, 60% всіх респондентів підтверджують, що довіра є визначальним фактором в умовах кризи. При цьому більше 70% заявляють, що компанії, які в даний час ставлять отримання прибутку вище інтересів людей, ризикують втратити довіру споживачів назавжди.

Більшість людей (62%) вважають, що в рішенні критичних проблем, що виникли через пандемію, бренди грають дуже важливу роль. Крім того, респонденти відзначають більш високу швидкість реакції та ефективність бізнесу в порівнянні з державними інститутами. Дослідження показують, що споживачі звертають увагу, щоб компанії не просто дбали про них, але дбали б і про планету, навколишнє середовище, соціальну рівність. Респонденти вважають, що уряд, споживач і виробник несуть солідарну відповідальність за створення стійкого миру.

Аналіз довіри та інституційної ефективності на рівні державного управління є важливою передумовою для розуміння середовища та викликів, з якими стикається бізнес. Аналіз інституції довіри на рівні бізнесу дозволить вивчити динаміку довіри між підприємствами, клієнтами та партнерами. Такий структурований аналіз дасть можливість визначити вплив бізнес-середовища на економічний розвиток, а також оцінити ефективність стратегій управління та взаємодії в корпоративному секторі. Комплексний підхід дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між рівнем довіри на різних рівнях суспільства та створити стратегії для підвищення загального рівня довіри у суспільстві.

Існує кілька основних моделей, які пояснюють феномен довіри в бізнес-відносинах:

1. Раціональна модель. Довіра базується на раціональній оцінці вигод та витрат. Наприклад, компанія обирає надійного постачальника, бо це економічно вигідно.

2. Модель репутації. Довіра ґрунтується на позитивній репутації компанії, партнера. Вона формує очікування щодо надійності та чесності.

3. Модель взаємовідносин. Довіра виникає в процесі тривалої взаємодії компаній, обміну послугами, досвідом, інформацією.

4. Інституційна модель. Довіра переноситься з формальних інститутів (держоргани, профспілки) на відносини бізнесу з ними.

5. Соціально-психологічна модель. Довіра заснована на особистісних рисах, установках та емоціях людей, які приймають рішення.

Найчастіше довіра пояснюється комбінацією цих моделей. Вибір залежить від контексту ситуації.

Довіра є ключовим чинником успіху в бізнесі, впливає на всі бізнес-процеси компанії та може слугувати стратегічною перевагою розвитку бізнесу. Основними напрямками імплементації довіри у бізнес-процеси є:

✓ Довіра починається всередині компанії – з відносин між менеджментом та працівниками, між самими співробітниками. Керівництву варто будувати відкриту комунікацію, делегувати повноваження, заохочувати ініціативу персоналу. Це підвищує довіру та лояльність.

✓ Важливо завойовувати довіру споживачів до бренду та продукції компанії. Цьому сприяють прозорість, виконання обіцянок, висока якість товарів, робота над репутацією. Довіра з боку клієнтів сприяє зростанню продажів.

✓ У відносинах з партнерами і постачальниками довіра є запорукою успішної та тривалої співпраці. Варто шукати партнерів зі спільними цінностями, налагоджувати стабільну комунікацію, уникати опортунізму, дотримуватися домовленостей. Це зміцнює відносини та приносить взаємну вигоду.

✓ Високий рівень довіри всередині компанії сприяє генерації нових ідей, їх відкритому обговоренню та реалізації. Також довіра важлива при впровадженні складних інноваційних проєктів – вона допомагає долати страх змін і спротив персоналу.

✓ Довіра дозволяє знизити ризики в діяльності компанії. Наприклад, тісна співпраця з перевіреними партнерами зменшує ймовірність непорозумінь, судових позовів, репутаційних втрат. Внутрішня довіра мінімізує ризики шахрайства з боку працівників.

✓ Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток. Ці ініціативи потребують довіри всіх стейкхолдерів компанії. Тому тут доречна прозора звітність, діалог з громадськістю, дотримання етичних норм. Це підвищує довірливість до бізнесу.

Отже, проблема довіри має комплексний характер і потребує

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

системних рішень в усіх сферах роботи сучасних компаній.

Формування інституції довіри у внутрішньому середовищі організації – це тривалий процес, який вимагає цілеспрямованих зусиль. Основними способами формування довіри є такі:

✓ Прозорість і відкритість інформації. Коли співробітники відчують, що з ними узгоджують управлінські рішення та є зрозумілими бізнес-процеси, зростає довіра до керівництва.

✓ Дотримання обіцянок і взятих на себе зобов'язань з боку керівників. Якщо обіцяне виконується, це підвищує рівень довіри персоналу.

✓ Послідовна й зрозуміла HR політика щодо співробітників. Чіткі і неупереджені правила оплати, просування, звільнення тощо.

✓ Відкритість і принциповість у вирішенні конфліктних ситуацій між працівниками чи з керівництвом.

✓ Командоутворення шляхом спільних заходів, івентів, відкритого спілкування між працівниками різних рівнів.

Якщо послідовно реалізовувати ці та інші методи, можна сформувати атмосферу і культуру довіри в колективі. Це позитивно впливає на лояльність, задоволеність роботою та продуктивність персоналу.

Формування інституції довіри компанії у зовнішньому середовищі відбувається за допомогою кількох основних напрямів:

1. Побудова репутації надійного та відповідального партнера. Це досягається своєчасним виконанням взятих на себе зобов'язань перед клієнтами, дотриманням угод і термінів.

2. Прозорість і відкритість бізнесу. Публічність фінансових звітів, інформування про методи роботи, плани розвитку. Це підвищує довіру з боку партнерів і клієнтів.

3. Побудова ефективних комунікацій з громадськістю. Взаємодія зі ЗМІ, активність у соціальних мережах, участь у галузевих заходах.

4. Дотримання найвищих стандартів якості та безпеки товарів і послуг, що постачаються клієнтам і партнерам.

5. Отримання міжнародних сертифікатів і премій, що підтверджують надійність і якість роботи компанії у своїй галузі.

Така цілеспрямована робота з часом формує міцний фундамент довіри до компанії в очах зовнішніх стейкхолдерів.

Тож формула інтеграції інституції довіри в бізнесі буде мати такий вигляд (1):

$$D_{int} = D_{vn} + D_{zvn}, \quad (1)$$

де

$D_{int}$  – інтегральний рівень довіри до компанії

$D_{vn}$  – рівень довіри всередині компанії (внутрішнє середовище)

$D_{zvn}$  – рівень довіри до компанії ззовні (зовнішнє середовище)

Компоненти формули:

$$D_{vn} = D_{перс} + D_{менедж} + D_{власник}$$

$D_{перс}$  – довіра персоналу

$D_{менедж}$  – довіра до менеджменту з боку персоналу

$D_{власник}$  – довіра власників до топ-менеджменту

$$D_{zvn} = D_{клієнт} + D_{партнер} + D_{громадськість}$$

$D_{клієнт}$  – довіра клієнтів

$D_{партнер}$  – довіра партнерів і постачальників

$D_{громадськість}$  – довіра з боку громадськості і ЗМІ

Така формула демонструє ключові складові довіри до бізнесу та їх інтеграцію. Її можна використовувати для аналізу й планування роботи в цьому напрямку.

Складові формули інтеграції інституції довіри можуть вираховуватися на основі наступних методів:

1. Соціологічні опитування й дослідження (анкетування персоналу щодо довіри до керівництва; опитування клієнтів про рівень довіри до компанії; загальнонаціональні дослідження іміджу та репутації компанії). За результатами досліджень рівні окремих складових можуть оцінюватися кількісно у відсотках або за визначеною шкалою.

2. Аналіз внутрішньої статистики компанії (плинність кадрів, кількість скарг та претензій від клієнтів, обсяг повторних покупок).

3. Експертна оцінка авторитетних аналітиків у сфері бізнесу, HR, маркетингу.

4. Динаміка складових інтегральної довіри у часі.

5. Поєднання цих підходів дає змогу комплексно оцінити поточний стан та виконати порівняння між різними компаніями.

6. Для досягнення зазначених характеристик довіри у бізнесу найдієвішим способом, як показало дослідження<sup>27</sup>, є необхідність прописати корпоративні цінності, у який довірчі відносини займатимуть провідне місце (рис. 5).

---

<sup>27</sup> Чорний М. Довіра у бізнесі. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства.  
URL: <https://www.cssd.org.ua/post/dovira-bisness>.



**Рис. 5. Взаємозв'язок наявності корпоративних стандартів та рівня довіри до компанії<sup>28</sup>**

Результати дослідження свідчать, що 16% компаній з низьким рівнем довіри мають прописані корпоративні цінності. Тобто, 84% компаній з низьким рівнем довіри не мають прописаних корпоративних цінностей і стандартів. У той час як компанії, у яких рівень довіри “достатній” або “високий”, мають прописані цінності та стандарти. Серед компаній малого бізнесу з високою довірою між працівниками та керівниками 36% тих, у яких прописані корпоративні стандарти: цей показник на 20% вищий у порівнянні з показником, де низький рівень довіри<sup>29</sup>.

Один з найважливіших аспектів довіри в бізнесі – це етика. Дослідження «Етика в бізнесі 2022: Стан етики та ризики корупції в світі» (Business Ethics 2022: The State of Ethics and Corruption Risks Around the World), проведене компанією EY, показало, що 64% опитаних менеджерів зізналися, що несправедливе обходження з працівниками може стати причиною порушення етичних стандартів компанії.

Інше дослідження, проведене компанією Edelman, показало, що довіра до бізнесу після пандемії COVID-19 зросла, особливо серед молоді. Але дослідження також показало, що бізнес повинен робити більше, щоб заробити довіру громадськості, зокрема, шляхом

<sup>28</sup> Чорний М. Довіра у бізнесі. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/dovira-bisness>.

<sup>29</sup> Чорний М. Довіра у бізнесі. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/dovira-bisness>.

покращення відносин зі співробітниками та відповідального підходу до впливу на соціальні проблеми.

Дослідження McKinsey & Company показали, що організації, які активно працюють над розвитком довіри своїх клієнтів, домагаються кращих фінансових результатів. Це дослідження дало рекомендації компаніям, які хочуть збільшити рівень довіри клієнтів до своєї організації, зокрема, шляхом відкритої комунікації, забезпечення якості товарів і послуг, а також вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами.

Ефективним інструментом для побудови інституції довіри в бізнесі з системного погляду є векторні моделі. Векторні моделі розглядають довіру як багатовимірний феномен, що складається з кількох ключових компонентів. Вони дозволяють детально проаналізувати складну структуру довіри. Одна з найвідоміших векторних моделей належить дослідникам Майєру, Девісу і Шострому. Вони виділили 3 основні компоненти довіри:

– Надійність (reliability). Це очікування того, що партнер виконає взяті на себе зобов'язання, тобто наскільки можна покластися на слова та обіцянки цієї людини або компанії.

– Чесність (integrity). Віра в правдивість тверджень партнера, його принциповість і справедливість, переконання, що він керується моральними нормами.

– Доброзичливість (benevolence). Припущення про позитивне ставлення партнера та його піклування про ваші інтереси, не лише про егоїстичний прагматизм з його боку.

Ця модель довіри стала досить впливовою та отримала подальший розвиток в інших дослідженнях. Зокрема, Шоклі розвинув багатовимірний підхід та додав ще 2 складові:

– Компетентність (competence). Наявність у партнера здібностей, знань і кваліфікації для виконання необхідних завдань.

– Відкритість (openness). Чесність і прозорість намірів та планів партнера, готовність до обміну важливою інформацією та пояснень своїх рішень.

Окрім найпоширеніших моделей Майєра, Девіса, Шострома та Шоклі, існують і інші векторні підходи до аналізу довіри. Наприклад, Куклан склав ще детальнішу модель з 8 елементів: чесність намірів (sincerity), компетентність (competence), надійність (reliability), відповідальність (accountability), справедливість (fairness), благодійність (benevolence), дискретність (discretion), низький ризик (low risk).

Отже, у науковців немає єдиного підходу до структури довіри. Кожна модель має свої переваги і підходить для вирішення певних дослідницьких та практичних завдань у сфері побудови довірчих відносин. Векторний підхід дозволяє детально проаналізувати багатогранний феномен довіри в бізнес-стосунках за окремими аспектами. Це дає ширше розуміння проблем і можливих шляхів їх вирішення.

Векторні моделі побудови довіри відображають підхід до аналізу та визначення рівня довіри в системах, групах або взаємодії між особами. Ці моделі використовують вектори або напрямлені лінійні простори для представлення різних аспектів довіри, а також факторів, що впливають на його розвиток.

Trust Model або модель довіри, розроблена організацією Great Place to Work, є підходом до оцінки рівня довіри та задоволеності працівників в компанії. Ця модель базується на двох основних аспектах:

✓ Довіра до менеджменту (Trust in management). Це стосується того, наскільки працівники довіряють керівництву компанії, чи відчувають вони підтримку та справедливе ставлення. Аналізуються такі фактори, як компетентність, чесність, відкритість керівництва.

✓ Гордість за свою роботу (Pride in the job). Тут досліджується задоволеність працівників своєю повсякденною роботою, колективом, можливостями професійного зростання.

Збір даних проводиться шляхом анонімних опитувань та фокус-груп серед співробітників компанії. Результати дозволяють комплексно проаналізувати сильні та слабкі сторони внутрішніх комунікацій, культури, HR-процесів з точки зору побудови довіри та задоволеності персоналу. Ця модель широко застосовується для складання рейтингів кращих роботодавців та внутрішніх досліджень компаній по всьому світу.

Істотно впливає на впровадження моделей довіри в сучасному бізнес-середовищі цифровізація. Перехід взаємодії в онлайн має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, інтернет дає додаткові можливості для побудови довіри. З'являються нові інструменти: відкриті відгуки, рейтинги, блокчейн для прозорості транзакцій. Легше знайти інформацію про потенційних партнерів та перевірити їхню репутацію.

Однак є і зворотні процеси – поширення фейків, маніпуляцій

репутацією, кібератак. Це породжує цифрову недовіру та вимагає розвитку механізмів захисту. Зростає роль цифрових платформ як посередників та гарантів довіри у фінансових (Fintech), логістичних, експертних та інших послугах. Вони акумулюють репутаційні дані, забезпечують прозорі умови, захист прав споживачів.

Внутрішня довіра в компаніях теж трансформується. З розвитком віддаленої та гнучкої зайнятості зникає особистий контакт, що ускладнює її формування, але з'являються й нові інструменти – цифровий онбординг, онлайн комунікації, гейміфікація HR процесів.

Отже, змінюються механізми, але значення довіри в умовах невизначеності тільки зростає. Це стимулює розвиток цифрової довіри.

Нові технології активно імплементуються для підвищення довіри в бізнесі. Поширення отримали системи блокчейн, які забезпечують прозорість і незмінність транзакцій між компаніями. Це особливо актуально у фінансовій сфері, ланцюгах поставок, для захисту прав інтелектуальної власності. Також використовуються чат-боти з елементами штучного інтелекту. Вони спрощують комунікації з клієнтами, надають персоналізовану підтримку, підвищуючи лояльність та довіру до бренду. Тож технологічні рішення відкривають нові можливості для побудови ефективних моделей цифрової довіри у бізнесі.

Попри потенційні вигоди, широке впровадження новітніх технологій може створювати й додаткові загрози для довіри, зокрема:

По-перше, виникають ризики кібербезпеки – витоку даних, шахрайства, фінансових втрат через зломи систем, що підриває довіру партнерів та клієнтів.

По-друге, складні алгоритми прийняття рішень (машинне навчання) знижують прозорість та зрозумілість бізнес-процесів. Люди втрачають контроль, що породжує цифрову недовіру, тому важливо ретельно виважувати і мінімізувати ці ризики. Цифрова трансформація має ґрунтуватися на цінностях довіри та відкритості для досягнення максимальної користі.

Інституція довіри в бізнесі в умовах цифровізації формується завдяки таким інструментам:

1. Зміни в комунікації та доступності інформації. Цифровізація та онлайн-взаємодія розширили можливості комунікації між



бізнесами і споживачами. Компанії можуть надавати детальну інформацію про свої товари й послуги в інтернеті, а споживачі можуть ефективно порівнювати альтернативи. Це сприяє побудові довіри, оскільки учасники бізнес-процесу отримують доступ до чіткої і перевіреної інформації, що допомагає у формуванні розуміння та визначенні очікувань.

2. Відгуки та рейтинги в онлайн-середовищі. Споживачі активно діляться своїми враженнями і відгуками про продукти й послуги в онлайн-середовищі. Рейтинги та відгуки стають важливим джерелом інформації для потенційних клієнтів. Бізнеси, які забезпечують високу якість та задовольняють очікування споживачів, можуть позитивно впливати на свій рейтинг і довіру в інтернет-середовищі.

3. Електронні платіжні системи та безпека транзакцій. Цифрові засоби платежів та онлайн-фінансові сервіси дозволяють здійснювати транзакції швидко й ефективно. Забезпечення безпеки та конфіденційності в електронних операціях є ключовим елементом побудови довіри. Бізнеси, які активно впроваджують і рекламують заходи забезпечення безпеки, здатні викликати більшу довіру у своїх клієнтів.

4. Персоналізація та аналітика. Цифрові інструменти дозволяють бізнесам збирати й аналізувати великі обсяги даних про споживачів. За допомогою персоналізованих пропозицій і рекомендацій можна збільшити рівень задоволеності клієнтів та покращити їх досвід взаємодії з брендом. Особисті та індивідуалізовані підходи сприяють формуванню позитивного враження та взаємодії, що сприяє побудові довіри до бізнесу.

Технології, які компанії використовують для того, щоб використовувати ефективні стратегії цифрової довіри:

1. Компанії можуть використовувати технології блокчейну для створення прозорих і необоротних систем реєстрації та відстеження транзакцій. Наприклад, компанія Walmart використовує блокчейн для відстеження постачання продуктів, що дозволяє покращити безпеку й надійність інформації для споживачів.

2. Компанії повинні активно використовувати інструменти кібербезпеки для захисту власної і клієнтської інформації. Наприклад, двофакторна аутентифікація та шифрування даних можуть допомогти забезпечити конфіденційність і цілісність особистих даних. Компанія Apple впроваджує технології

біометричної аутентифікації (Face ID, Touch ID) для підвищення рівня безпеки.

3. Використання аналітики дозволяє компаніям розуміти поведінку своїх клієнтів та вчасно реагувати на їхні потреби. Наприклад, Netflix використовує аналітику для рекомендацій та персоналізації контенту, що поліпшує користувацький досвід і сприяє взаємодії з платформою.

4. Створення платформ для відкритої комунікації з клієнтами сприяє побудові довіри. Компанії можуть використовувати соціальні мережі, вебінари, чат-боти та інші інструменти для взаємодії зі споживачами. Наприклад, Airbnb використовує відгуки, фотографії, повідомлення для створення відкритого середовища та збільшення довіри між орендодавцями і мешканцями.

Ці стратегії та інструменти дозволяють компаніям ефективно будувати довіру в умовах швидкої цифровізації, забезпечуючи безпеку, прозорість і персоналізацію взаємодії зі споживачами. Крім того, зростає значення етичного бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства і підвищує рівень довіри до нього. У цьому контексті, важливо не тільки виявляти свою відповідальність, але й відкрито та чесно повідомляти про свою діяльність і результати.

В умовах цифровізації, появи криптовалюти та в нових соціальних умовах з'явилося багато нових суб'єктів господарювання, інституцій відносин та рівнів довіри. Проведене дослідження командою BDC Consulting<sup>30</sup>, спрямоване на визначення складових інституцій довіри в умовах цифровізації, об'єктом дослідження став крипторинку. У дослідженні взяло участь 200 респондентів з 60-ти країн, згідно оцінок яких мали скласти рейтинг довіри до інституцій крипторинку. Структура дослідження дозволила визначити індекс довіри, його структуру, а також сформулювати основні напрями розвитку довіри під час становлення ринку криптовалюти в умовах невизначеності.

Респонденти відповідали на питання яким суб'єктам та інституціям крипторинку вони довіряють найбільше. Базуючись на результатах дослідження компанії BDC Consulting, можна зробити наступні висновки щодо рівня довіри до інституцій крипторинку:

---

<sup>30</sup>In crypto we trust. BDC CONSULTING. URL: <https://bdc.consulting/ru/insights/MarketResearch/to-what-extent-does-the-in-crypto-we-trust>.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

1. Криптосервіси, що включають гаманці, платіжні системи, обмінники, маркетплейси, демонструють найвищий рівень довіри серед користувачів (індекс довіри понад 70 пунктів). Ключовим фактором для такої високої довіри є передбачуваність роботи сервісів.

2. Серед джерел інформації найбільше довіряють великим біржам, командам та засновникам криптопроектів (індекс довіри 66 пунктів).

3. Рівень довіри до державних регуляторів складає 58 пунктів, що є помірним показником.

4. Найпопулярніші криптоактиви, такі як Bitcoin та Ethereum, мають найвищий рівень довіри серед користувачів (80 пунктів).

5. Незважаючи на стабільність курсу, стейблкоїни поступаються за рівнем довіри таким активам, як Bitcoin та Ethereum (71 проти 80 пунктів).

Виходячи з результатів наведеного дослідження рівня довіри до інституцій крипторинку, можна виділити такі основні складові інституції довіри:

1. Криптосервіси – це гаманці, платіжні системи, криптобіржі, маркетплейси. Вони характеризуються високим рівнем довіри з боку користувачів завдяки надійності та передбачуваності.

2. Команди та засновники криптопроектів. Репутація і публічна діяльність команд-розробників є вагомим фактором довіри до проекту.

3. Лідери ринку серед криптоактивів – Bitcoin, Ethereum тощо. Їх історія, ринкова капіталізація, стабільність викликають довіру у користувачів.

4. Стейблкоїни також посідають значне місце в інституціях довіри, хоча й поступаються провідним криптоактивам.

Отже, довіра на крипторинку базується насамперед на технологічній надійності, репутації та фінансовій успішності ключових гравців ринку.

Отже, можна констатувати високий та зростаючий рівень довіри до основних децентралізованих інституцій криптоекономіки, незважаючи на мінімальну волатильність і повну забезпеченість, стейблкоїни відстають від найбільших монет на 4 позиції у рейтингу довіри, отримавши 71 бал. Проте це все ще високий рівень довіри.

Для цієї категорії характерно, що рівень довіри криптоінвесторів суттєво не визначається ступенем ризику,

пов'язаного з можливістю трансформації активу у лаву, але залежить від його потенціалу генерувати прибуток. Наприклад, важливим є не стільки те, чи є технологія NFT (non-fungible token) інноваційною, але наскільки вигідно можна вкладати в неї кошти.

У ході досліджень, яким інституціям крипторинку найбільше довіряє населення, було виявлено основні характеристики довіри в економічних відносинах, а саме:

- наявність досвіду;
- представлення про чесність;
- компетентність;
- прогнозованість економічної поведінки;
- відповідальність (у тому числі напрями соціальної відповідальності).

Для досягнення зазначених характеристик довіри у бізнесу найдієвішим способом, як показало дослідження<sup>31</sup>, необхідно прописати корпоративні цінності, у який довірчі відносини займатимуть провідне місце.

Інституція довіри в бізнесі також включає комплекс факторів, включаючи психологічні аспекти, які визначають сприйняття індивідами й організаціями взаємодії та взаєморозуміння. Нижче розглянуті ключові психологічні аспекти, які впливають на формування довіри в бізнес-відносинах:

Перцепція надійності:

– Довіра до компетентності. Одним із ключових психологічних аспектів є перцепція компетентності та професіоналізму. Люди часто шукають в бізнес-партнерах, організаціях знання, навички й досвід, які гарантують надійність у виконанні обіцянок і завдань.

– Довіра до чесності. Люди шукають в організаціях чесність та інтегритет. Переконавання в тому, що інша сторона готова викладати всю інформацію правдиво й відкрито, є ключовим для формування довіри.

Емоційний зв'язок:

– Емпатія та співчуття. Здатність співчувати і проявляти емпатію може відігравати важливу роль у формуванні довіри. Люди, які відчують, що їхні емоції та потреби розуміють і приймають, частіше готові довіряти.

---

<sup>31</sup>In crypto we trust. *BDC CONSULTING*. URL: <https://bdc.consulting/ru/insights/MarketResearch/to-what-extent-does-the-in-crypto-we-trust>.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

– Психологічний комфорт. Створення психологічного комфорту у взаємодії важливо для формування довіри. Це може включати створення позитивного сприйняття, безпечного середовища та врахування індивідуальних потреб<sup>32</sup>.

Динаміка взаємодії:

– Поступовий розвиток довіри. Довіра часто розвивається поступово. Психологічний аспект включає в себе відчуття стабільності, послідовності взаємодії, що дозволяє відчувати безпеку та впевненість у відносинах.

– Ролі та ідентифікація. Люди зазвичай довіряють тим, кого вони можуть ідентифікувати і розуміти. Розкриття ролей та особистостей у взаємодії може сприяти формуванню позитивного сприйняття.

Вплив попередніх досвідів:

– Травми та негативні досвіди. Попередні негативні досвіди можуть впливати на формування довіри. Люди можуть бути обережними і скептичними в нових відносинах через негативні враження.

– Побудова позитивних асоціацій на основі позитивних досвідів можна будувати довіру. Психологічний аспект полягає в створенні позитивних асоціацій, сприятливих психологічній впевненості у взаємодії.

Розуміння психологічних аспектів, що впливають на формування довіри, дозволяє бізнесам побудувати взаємовідносини, сприятливі для розвитку та підтримки. Врахування цих факторів дозволяє створювати ефективні стратегії взаємодії з партнерами, клієнтами і співробітниками.

Розвиток інституції довіри має відповідати принципам мультирівневості і багатофакторності. Розбудова за цими принципами інституції довіри буде мати довгостроковий сприятливий вплив на сферу економічних відносин.

Соціально-економічними ефектами застосування інструментом розвитку довіри в інституційному середовищі України, на думку представників бізнесу, які представлені у дослідженні<sup>33</sup>, стануть такі (рис. 6):

---

<sup>32</sup> Кифяк В.І., Лусте О.О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктуацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №1 (15). С. 47-61. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/3509/3529>.

<sup>33</sup> KPMG International (2022), "Cyber trust 2022. Key findings. Building trust through cybersecurity and privacy", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/12/ua-kpmg-cyber-trust-report-2022.pdf>.

#### Головні переваги збільшення довіри

Нижче на діаграмі показаний % респондентів, які включили відповідний варіант до трьох основних.

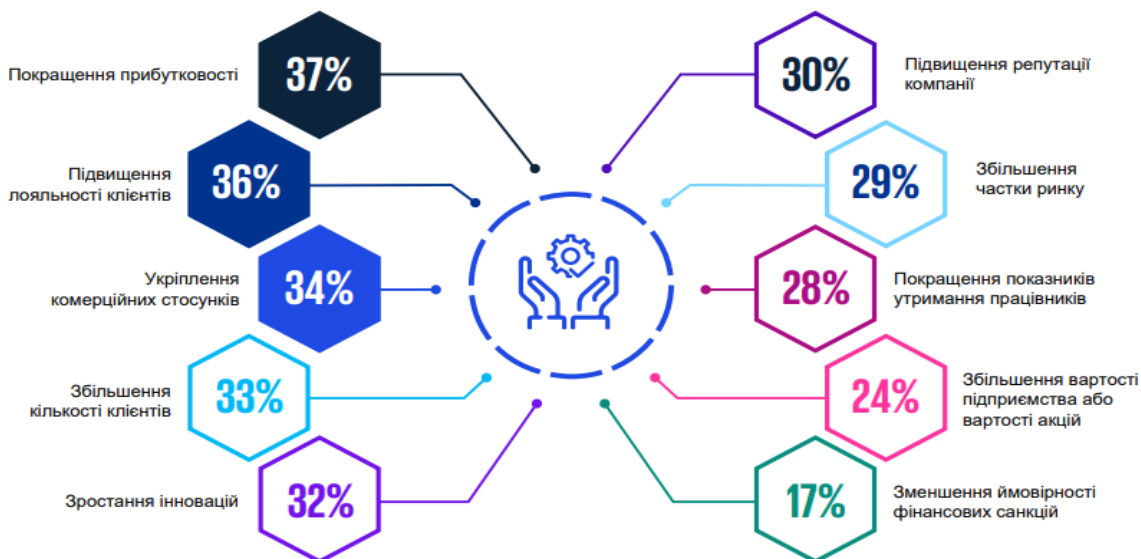


Рис. 6. Динаміка зміни кількості готельних підприємств<sup>34</sup>

Отже, визначено довіру як інституцію розвитку бізнесу в умовах нових соціальних викликів. Було показано, що довіра є ключовим елементом стійкого розвитку бізнесу та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств. Важливим аспектом становлення довіри є розвиток взаємин між бізнесом, державою і громадянами. В умовах нових соціальних викликів, таких як пандемія COVID-19, війна та невизначеність, довіра стає ще більш важливою. Бізнес повинен виявити свою відповідальність перед громадськістю, проявити соціальну чутливість, що сприятиме підвищенню рівня довіри до підприємств.

#### Висновки

Довіра є необхідним елементом стійкого розвитку бізнесу та важливим інструментом у подоланні нових соціальних викликів. Розвиток взаємин між бізнесом, державою й громадськістю, виявлення відповідальності та етичність у діяльності підприємств, а також відкритість і чесність у повідомленні про свою діяльність є ключовими факторами у формуванні і підтриманні рівня довіри. Вважаємо, що перспективами досліджень у цьому напрямі повинні стати механізми моделювання інституції довіри з використанням штучного інтелекту як динамічної флуктуації.

<sup>34</sup> KPMG International (2022), "Cyber trust 2022. Key findings. Building trust through cybersecurity and privacy", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/12/ua-kpmg-cyber-trust-report-2022.pdf>.

**Сергій КСЬОНДЗ**

кандидат економічних наук, доцент

**Сергій ТОДОРЮК**

кандидат економічних наук

**Ірина АНТОХОВА**

кандидат економічних наук, доцент

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

В економічній літературі доволі широко висвітлено питання щодо методики оцінки як економічної діяльності підприємств, так і окремих його бізнес-процесів та оцінки їхньої конкурентоспроможності (конкурентоздатності) в цілому. Серед низки авторів хотілось би виокремити тих, чиї праці мають не лише суто теоретичний, але й прикладний характер. До таких належать:

1. Роберт Каплан і Девід Нортон та їх збалансована система показників, що має англomовну аббревіатуру *BSC (Balanced Scorecards)* і розглядається як реальна технологія менеджменту.

2. «Ключові показники ефективності» (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) які корелюються із концепцією, що має назву «Управління за цілями».

3. Два ключових поняття – передбачуваність і планування шляхів досягнення цілей – відображають суть згаданої концепції. Її авторство належить П. Друкеру, який, окрім того, запропонував систему оцінки досягнення результатів (цілей) через ключові показники ефективності.

4. Ключові показники менеджменту в якості повного керівництва по роботі з критичними числами, що управляють вашим бізнесом, за авторства Кіарана Уолша – головного спеціаліста з фінансів Ірландського інституту менеджменту в Дубліні.

5. Савчук В.П. та його «Діагностика підприємства: підтримка управлінських рішень» тощо.

«Оскільки в бізнесі ситуація змінюється щодня, то за таких динамічних обставин саме відповідні фінансові коефіцієнти допомагають менеджерам звертати увагу на ті аспекти підприємництва, які вимагають оперативного втручання. Фінансові коефіцієнти показують співвідношення та залежності, що існують між різними сторонами бізнесу. Вони також відображають складну

взаємозалежність між окремими підрозділами компанії, а за необхідності допомагають встановити між ними найбільш раціональний баланс. Відтак, якщо менеджери однієї компанії, що займаються різними функціональними напрямками, досконало знають ключові коефіцієнти, то це значно допоможе їм більш узгоджено досягати спільних цілей бізнесу»<sup>1</sup>.

Далі автором наголошується на проблемні моменти в частині добору та формування оптимальної за кількістю, значимістю й узгодженістю системи ключових показників. Одна з них полягає в тому, що «ми зустрічаємось з великою кількістю понять, виразів та визначень, сотнями фінансових та економічних показників та їх співвідношень, і це заплутує». І далі «ми підійшли до цієї проблеми дещо інакше: нами було проігноровано на першому етапі значне число коефіцієнтів, а сконцентровано увагу лише на головних. Близько 20 найсуттєвіших для бізнесу ми розглянемо досконало»<sup>2</sup>.

Низка авторів, зокрема, Н.О. Байстрюченко, І.М. Боярко, Е.І. Данілова, О.В. Дейнека, В.Д. Зелікман, Г.О. Король, В.В. Лук'янова, Р.Б. Сокольська, В.П. Савчук, І.О. Школьник у своїх працях доволі глибоко та виважено висвітлюють систему фінансових показників (коефіцієнтів) щодо діагностики підприємств. Окрім їх систематизованого переліку наводиться методика розрахунку, та власне самі розрахунки з розгорнутою інтерпретацією отриманих результатів.

Серед усього розмаїття представлених показників нам доцільно в якості прикладного аспекту розглянути ті з них, що авторами запропоновані для здійснення моніторингу поточного стану підприємства. Ми виходили із міркувань наочності, а тому їх невелике число дає таку можливість, це по-перше, і по-друге, нам важливо було продемонструвати як треба працювати з результатами розрахункових показників у ході їх опису та інтерпретації<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Уолш Кіаран Ключові показники менеджменту. Пер. з англ. О.В. Чумаченко. 4-е вид. Київ: Companion Group. 2010. С. 4

<sup>2</sup> Уолш Кіаран Ключові показники менеджменту. Пер. з англ. О.В. Чумаченко. 4-е вид. Київ: Companion Group. 2010. С. 5.

<sup>3</sup> Облік, перевірка й аналіз у системі фінансового контролю на підприємствах: Монографія / Г.О. Король, Р.Б. Сокольська, В.Д. Зелікман та ін. Дніпро: Ліра, 2018. 136 с.; Байстрюченко Н.О. Вплив динаміки структури капіталу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Суми, 2018. 212 с.; Савчук В.П. Діагностика підприємства: підтримка управлінських рішень. URL : [http://ni.biz.ua/1/1\\_5/1\\_52453\\_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html](http://ni.biz.ua/1/1_5/1_52453_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html); Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.; Лук'янова, В.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2014. 165с.; Школьник І.О., Боярко І.М., Дейнека О.В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. К. :«Центр учбової літератури», 2016. 368 с.



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

Нами зроблено спробу їх узагальненої наочної презентації в табличні формі (табл. 1).

Таблиця 1

**Транспарентність системи показників для моніторингу  
 поточного стану підприємства, визначення їх сутності та  
 інтерпретація**

№ п/п	Найменування показника (коефіцієнта)	Суть показника (коефіцієнта)	Причини негативного тренду показника	Напрямки можливого покращення
1.	Динаміка зміни виручки.	Негативний тренд показника – індикатор швидкої втрати прибутку підприємства та його ліквідації.	– відсутність адекватної маркетингової стратегії; – пасивний маркетинг; – неефективні засоби продажу; – низька якість товару; – неадекватне ціноутворення; – низька якість обслуговування клієнтів, і сервісного в тому числі; – застарілі товари та відсутність оновлення асортименту; – жорстка конкуренція.	– рекламна активність; – запровадження системи винагород; – здійснення організаційних змін у системі продажів; – організація нових маршрутів доставки товарів; – оптимізація каналів збуту; – тренінгові заходи для продавців.
2.	Відносний валовий дохід.	Валовий дохід залежить від співвідношення цін, обсягів продажу, собівартості реалізації. Коефіцієнт валового доходу демонструє	Причини збільшення видатків: – надмірні відходи та втрати; – зростання цін на енергоносії; – недоліки політики закупівель, зокрема: завищені	Зменшення собівартості можливе завдяки: – вдосконалення структури витрат по кожному виробу; – перегляду рівнів видатків та віднайдіння

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

№ п/п	Найменування показника (коефіцієнта)	Суть показника (коефіцієнта)	Причини негативного тренду показника	Напрямки можливого покращення
		здатність менеджменту (виробничого, маркетингового, фінансового) компанії керувати виробничими видатками. Зменшення даного показника свідчить про зростання видатків або зменшення продуктивності.	ціни на сировину, низька якість сировини, залежність від єдиного постачальника. Причини зменшення продуктивності: – збільшення тривалості виробничого циклу; – слабка організація виробничих потоків ресурсів (неефективна внутрішньофірмова логістика).	шляхів їх зменшення; – спробі перевести постійні видатки у змінні; – оцінці наслідків відмови від продукції з низьким відносним валовим доходом.
3.	Оборотність дебіторської заборгованості (середній термін погашення дебіторської заборгованості).	Фактор, що відповідає за гроші.	Типові причини високого значення періоду погашення дебіторської заборгованості: – незадовільне управління дебіторською заборгованістю; – повільні продажі, що ведуть до високого кредитного ризику; – нерозбірливість у клієнтах та їх надійності.	– ущільнення термінів кредитів, оцінки та контролю споживачів; – використання знижок та іншої мотивації для пришвидшення платежів з боку дебіторів; – здійснення часового аналізу отримання платежів; – призначення відповідального за контроль отримання платежів; – розглянути

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

№ п/п	Найменування показника (коефіцієнта)	Суть показника (коефіцієнта)	Причини негативного тренду показника	Напрямки можливого покращення
				<p>можливість продати дебіторську заборгованість; – списання частини безнадійних боргів як збиток періоду.</p>
4.	Оборотність товарно-матеріальних запасів.	Заморожує гроші підприємства в короткостроковій перспективі.	<p>Типові причини низької оборотності показника: – за багато застарілих запасів; – надвеликі запаси; – надмірно велика номенклатура товарів; – зайвий запас сировини.</p>	<p>– створити системи контролю за товарно-матеріальними запасами; – встановити цільові рівні виробництва продукції різних груп (ABC-система); – продати зайві запаси, навіть із знижкою; – списати з балансу запаси, що втратили цінність; – виробляти продукцію переважно за замовленнями, за можливості.</p>
5.	Ліквідність (поточна / швидка).	Противага оборотності.	Покращуючи показники оборотності, автоматично погіршуємо ліквідність і навпаки.	<p>– продаж зайвих запасів, обладнання, активів; – перегляд строків кредитів і позик; – перегляд та</p>

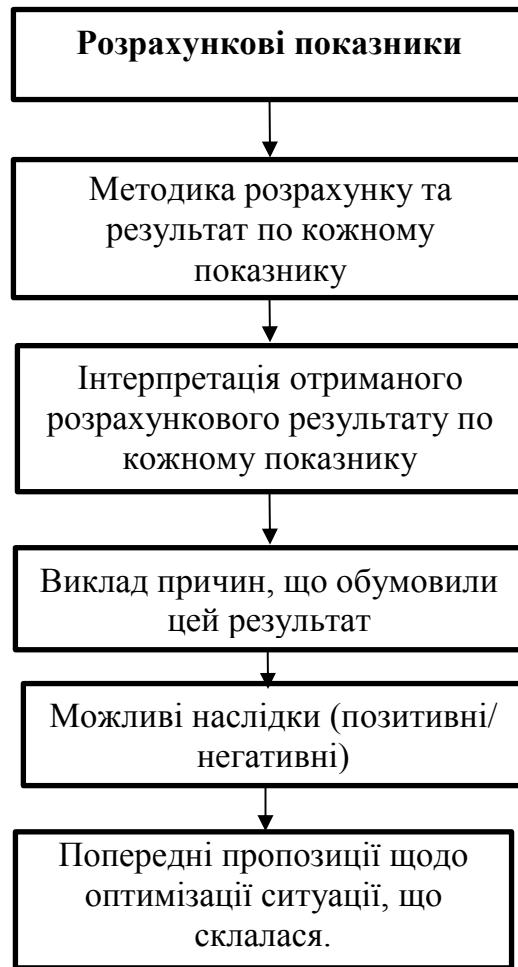
ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

№ п/п	Найменування показника (коефіцієнта)	Суть показника (коефіцієнта)	Причини негативного тренду показника	Напрямки можливого покращення
			Погіршення ліквідності – ранній симптом можливого банкрутства.	зміна закупівельної політики; – перегляд існуючих контрактів на закупівлю.
б.	Продуктивність праці.	Стимулювання працівників та залучення нових трудових ресурсів є ефективним засобом збільшення виручки та прибутку підприємства.		– фонд обсягів виплат співробітникам має перебувати в залежності від того, який обсяг додаткового прибутку ці працівники зможуть згенерувати для підприємства; – зростання частки заробітної плати у структурі витрат має бути співрозмірною з результатами такого зростання.

*Джерело: (сформовано авторами за)<sup>4</sup>.*

Беручи до уваги транспарентне визначення системи показників нам видається доцільним визначити схематичну послідовність аналітичних дій при роботі з ними (рис. 1).

<sup>4</sup> Облік, перевірка й аналіз у системі фінансового контролю на підприємствах: Монографія / Г.О. Король, Р.Б. Сокольська, В.Д. Зелікман та ін. Дніпро: Ліра, 2018. 136 с.; Савчук В.П. Діагностика підприємства: підтримка управлінських рішень. URL : [http://ni.biz.ua/1/1\\_5/1\\_52453\\_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html](http://ni.biz.ua/1/1_5/1_52453_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html); Школьник І.О., Боярко І.М., Дейнека О.В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. К. :«Центр учбової літератури», 2016. 368 с.



**Рис. 1. Схематична послідовність аналітичних дій при роботі з системою оціночних показників**

В цілому, на нашу думку, аналітична робота має бути побудована за схемою (технологією), що включає такі 8 кроків:

1. Підбір і формування системи показників для аналізу виходячи із його мети та завдань.

2. Опис методики розрахункових показників та її формалізоване представлення.

3. Розрахунок показників та опис критеріїв оцінки.

4. Форма наочної демонстрації результатів розрахунку (текстова, графічна, звукова, відеоінформаційна, мультимедійна тощо).

5. Інтерпретація отриманих результатів.

6. Указання причин негативного та позитивного трендів з визначенням сильних та слабких місць.

7. Формування конкретних пропозицій (напрямків покращення)

з їх обґрунтуванням.

8. Прогностичний розвиток подій та важелі керованості процесу в необхідному (бажаному) напрямку.

Низка авторів<sup>5</sup> пропонують для більш глибокого аналізу власне бачення переліку показників, які варто використовувати. Зокрема, В.П. Савчуком визначено 37 показників (коефіцієнтів), розподілених за 8-ми групами. Не перераховуючи їх, ми звернемо увагу лише на передумови їх використання. Отже, автором наголошується, що:

1. Переважна більшість фінансових показників має характер відносних величин, що дозволяє порівнювати підприємства різного масштабу діяльності.

2. В ході проведення фінансового аналізу має бути присутнім фактор порівняння: порівнюються показники діяльності підприємств за різні проміжки часу або порівнюються показники даної компанії із середніми показниками по галузі з показниками інших компаній галузі.

3. Для проведення фінансового аналізу варто мати повний фінансовий опис підприємства за обрану кількість періодів (зазвичай років). Якщо це один період, тоді в розпорядженні аналітика мають бути дані балансу підприємства на початок і кінець періоду та звіт про прибутки за період, що розглядається. Якщо періодів два й більше, то кількість звітів про прибуток та балансів відповідно зростає, але завжди кількість балансів має бути на одиницю більше, ніж звітів про прибуток.

Щодо моніторингу поточного стану, який проводиться з метою оперативного діагностування, задля своєчасного сповіщення про негативні тенденції в діяльності компанії, то наріжним при виборі ключових показників має бути:

- 1) їхня інформативність;
- 2) кількість таких показників не має бути чисельною, інакше важко їх проаналізувати та надати адекватну оцінку;
- 3) показники мають інформувати про поточний стан та оперативну динаміку підприємства;
- 4) показники прибутковості аналізувати раз на рік;
- 5) показники добираються самостійно менеджером або аналітиком залежно від предмету дослідження;

---

<sup>5</sup> Цал-Цалко Ю.С., Мороз Ю.Ю., Суліменко Л.А. Фінансовий аналіз: підручник. Житомир: Спілка економістів України, 2012. 609 с.; Савчук В.П. Діагностика підприємства: підтримка управлінських рішень. URL : [http://ni.biz.ua/1/1\\_5/1\\_52453\\_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html](http://ni.biz.ua/1/1_5/1_52453_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html)

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

б) обрані показники не повинні суперечити один одному та мають бути взаємоузгодженими (толерантними). Така суперечливість може виникнути при включенні до загального списку показників ліквідності та оборненості, оскільки вони є взаємовиключними;

7) обирають і контролюють показники, на які менеджмент може впливати прийнятим чи не прийнятим рішенням<sup>6</sup>.

Іншим варіантом щодо системи ключових показників є думка, викладена у Вільній енциклопедії «Вікіпедія»<sup>7</sup>.

Зокрема тут зазначається, що: «Ключові показники ефективності (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) – показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації у досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Їх використання дозволяє оцінити поточний стан підприємства та допомогти оцінити його стратегічні можливості.

Вони дозволяють не лише контролювати ділову активність співробітників, підрозділів та підприємства в цілому, але й забезпечувати їхню результативність (здатність орієнтуватися на результат) та ефективність (співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами, що його зумовили), що само по собі створює ефективний мотиваційний механізм. Показники, прийняті на підприємстві як *KPI*, мають відповідати змісту (суті) цілей підприємства та бути взаємопов'язаними із ними. *KPI* є дієвим мотиватором і стимулятором до ефективної роботи як персоналу, так і підрозділів підприємства.

*KPI* чудово корелюються із концепцією управління, що має назву «Управління за цілями». Два ключових поняття – передбачуваність і планування шляхів досягнення цілей – відображають суть згаданої концепції. Її авторство належить П. Друкеру, який, окрім того, запропонував систему оцінки досягнення результатів (цілей) через ключові показники ефективності. Наріжною тут є теза про те, що керівництво має уникати часових пасток («пастки часу»), коли вони зосереджуються

---

<sup>6</sup> Цал-Цалко Ю.С., Мороз Ю.Ю., Суліменко Л.А. Фінансовий аналіз: підручник. Житомир: Спілка економістів України, 2012. 609 с.; Савчук В.П. Діагностика підприємства: підтримка управлінських рішень. URL : [http://ni.biz.ua/1/1\\_5/1\\_52453\\_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html](http://ni.biz.ua/1/1_5/1_52453_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html)

<sup>7</sup> Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96)

на поточних завданнях і забувають про завдання, спрямовані на цільові результати. Власне, *KPI* є продовження концепції «управління за цілями»<sup>8</sup>.

*KPI* є частиною системи збалансованих показників, розробленою Нортоном і Капланом.

Етапи розробки *KPI*:

1. Передпроектні роботи:

- схвалення та підтримка керівництва;
- ініціація та планування проєкту;
- створення проєктної групи;
- передпроектні дослідження.

2. Розробка методології системи *KPI*:

- оптимізація організаційної структури;
- розробка методичної моделі;
- розробка процесу управління компанією на основі *KPI*;
- розробка системи нормативно-методичної документації.

3. Розробка інформаційної системи *KPI*:

- розробка технічного завдання (ТЗ) для налаштування (програмування) інформаційної системи;
- налаштування (програмування) інформаційної системи;
- навчання користувачів;
- дослідна експлуатація.

4. Завершення проєкту. Впровадження *KPI* у виробничу експлуатацію.

Правила та принципи впровадження *KPI*:

1. Правило «10/80/10» – Каплан і Нортон рекомендували використовувати не більше 20 *KPI*. Хоуп та Фрейзер пропонують не більше 10. Правило «10/80/10» означає, що організація має мати 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників та 10 показників ефективності.

2. Принцип керованості та контрольованості.

3. Принцип партнерства.

4. Принцип перенесення зусиль на головні напрями.

5. Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності.

---

<sup>8</sup> Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96)



6. Принцип суголосності (узгодженості) виробничих показників зі стратегією.

Відповідно до вищезазначеного доречно буде розглянути та використати збалансовану систему показників, що має англomовну абрeвіатуру *BSC (Balanced Scorecards)*, у свій час (остання чверть ХХ сторіччя) була запропонована як реальна технологія менеджменту представниками західної економічної школи, а саме: Робертом Капланом та Девідом Нортоном. Суть цієї системи формулюється двома основними положеннями:

- саме фінансових показників недостатньо для того, щоб повністю та всебічно (збалансовано) охарактеризувати стан підприємства, їх слід доповнити іншими показниками;
- дана система показників може бути використана не лише як комплексний індикатор стану підприємства, але й як система управління, що забезпечує зв'язок між стратегічними починаннями власників або топ-менеджерів та операційною діяльністю менеджменту підприємства<sup>9</sup>.

Як зазначав К. Радченко, у зарубіжній економічній літературі доволі часто критикуються традиційні фінансові показники, джерелами для яких виступає система бухгалтерської та фінансової звітності як основа прийняття управлінських рішень. Вона спрямовується на їх ретроспективний характер, що зменшує цінність фінансових показників для прийняття стратегічних рішень. Окрім того, показники, сформовані у середовищі традиційного бухгалтерського обліку, в останні роки значним чином втратили цінність для менеджменту та зовнішніх інвесторів. Наприклад, бухгалтерський баланс з точки зору інвесторів є корисним джерелом інформації тоді, коли балансова вартість активів хоч би приблизно корелювалася із ринковою вартістю (точна кореляція неможлива через те, що балансова вартість історична за своєю природою, а ринкова – перспективна, спрямована у майбутнє). Насправді ці показники не співпадають, і доволі відчутно. У результатах досліджень американських компаній зазначено, що якщо на початок 1978 року ці показники були досить близько один від одного – балансова вартість складала 95 % від ринкової вартості, то на початку 1998 року вони не співпадали взагалі – балансова вартість складала лише 28 % від ринкової вартості. Збільшення «розриву»

---

<sup>9</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Hardcover – September 1, 1996. 336 p.

між ринковою і балансовою вартістю пояснюється низкою причин, серед яких: збільшення ролі нематеріальних активів, таких як інтелектуальний капітал, незавершені науково-дослідні розробки тощо». Ці та інші причини зумовили необхідність пошуку нових засобів оцінки ефективності діяльності підприємств. Перші спроби та конкретні моделі з'являються у 1920-х роках і з часом набувають подальшого розвитку.

А вже у 1990 році американці Р.С. Каплан та Д.П. Нортон досліджували системи виміру результатів діяльності 12 великих компаній, які намагалися розширити свої вимірювальні системи шляхом включення до них показників нефінансового (немонетарного) характеру, що давало їм можливість розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень (стратегічного характеру). Результати досліджень викристалізувались у збалансовану систему. Отже, передумовою появи *BSC* було намагання керівництва компаній до посилення управлінської функції за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління великим бізнесом, необхідно було мати комплексну систему стратегічних цілей та ключових показників, а також добре організовану та збалансовану систему стратегічного виміру.

Дана система віднайшла свій подальший розвиток у працях інших науковців, теоретичні розвідки яких ґрунтуються на значному практичному матеріалі з використанням власного досвіду роботи та досвіду роботи фахівців-практиків з різних компаній та організацій, з якими їм довелося співпрацювати.

Як приклад можна назвати таких науковців, як Ольве Нілс-Горан, Рой Жан та Веттер Магнус, думки яких знайшли своє втілення в їхній спільній праці «Збалансована система показників. Практичне керівництво по використанню». На думку зазначених авторів «стратегічні карти – це не просто система показників для оцінки діяльності компанії. Вони забезпечують концентрацію зусиль менеджерів на досягнення успіху у майбутньому, а відтак є інструментом управлінського контролю та реалізації стратегії компанії»<sup>10</sup>.

Збалансована система показників призначена дати відповідь на чотири питання (рис. 2).

---

<sup>10</sup> Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Wiley; 1st edition. 1999. 362 p.

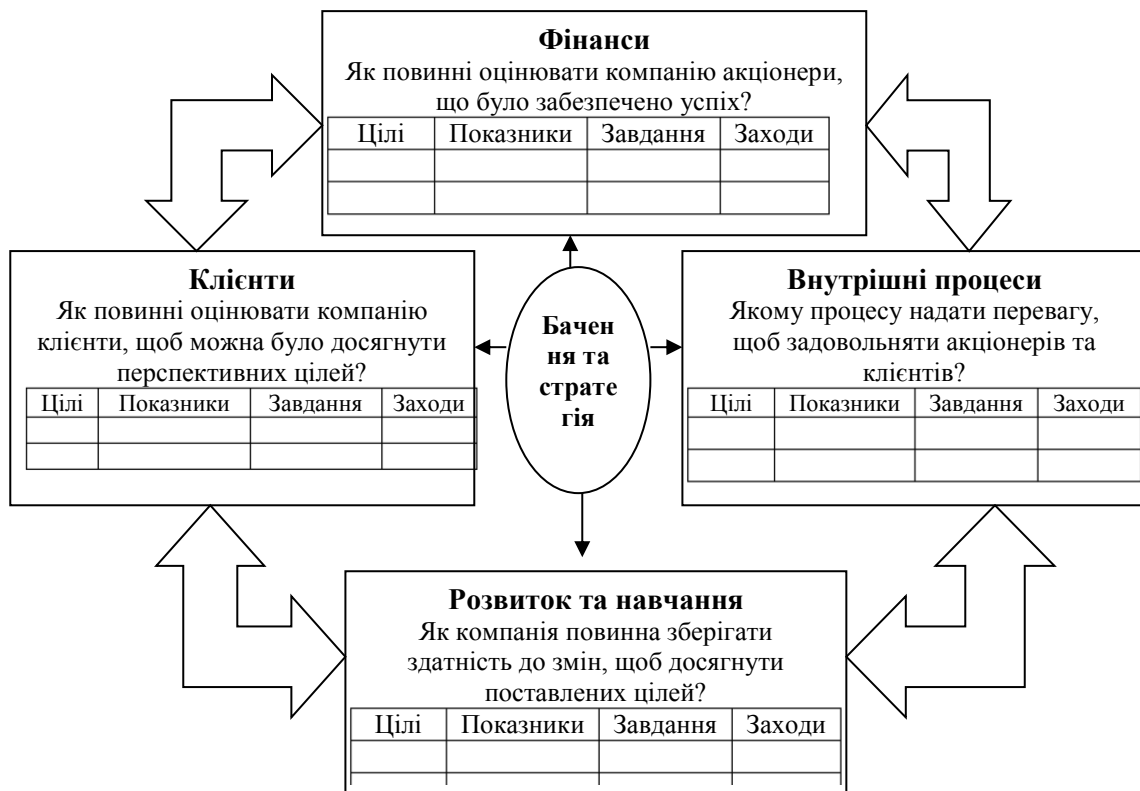


Рис. 2. Збалансована система показників (BSC)<sup>11</sup>

«Концепція *BSC* вирізняється тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками та ключовими факторами, під впливом яких вони формуються». Приклад формування *BSC*: Збалансована система показників (*BSC / Balanced scorecards*) у даний час є популярною в менеджменті. Отож, основна структурна ідея *BSC* полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп<sup>12</sup>. Логіка взаємозв'язку цих показників подана на рисунку 3.

**Перша група** вміщує традиційні показники. Як би ми не доводили важливість ринкової орієнтації підприємства та вдосконалення внутрішніх процесів, власника завжди у першу чергу будуть цікавити показники фінансової віддачі на вкладені кошти. Тому збалансована система повинна починатися (в класифікації) та завершуватись (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками.

<sup>11</sup> Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Wiley; 1st edition. 1999. 362 p.

<sup>12</sup> Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Wiley; 1st edition. 1999. PP. 23-27.

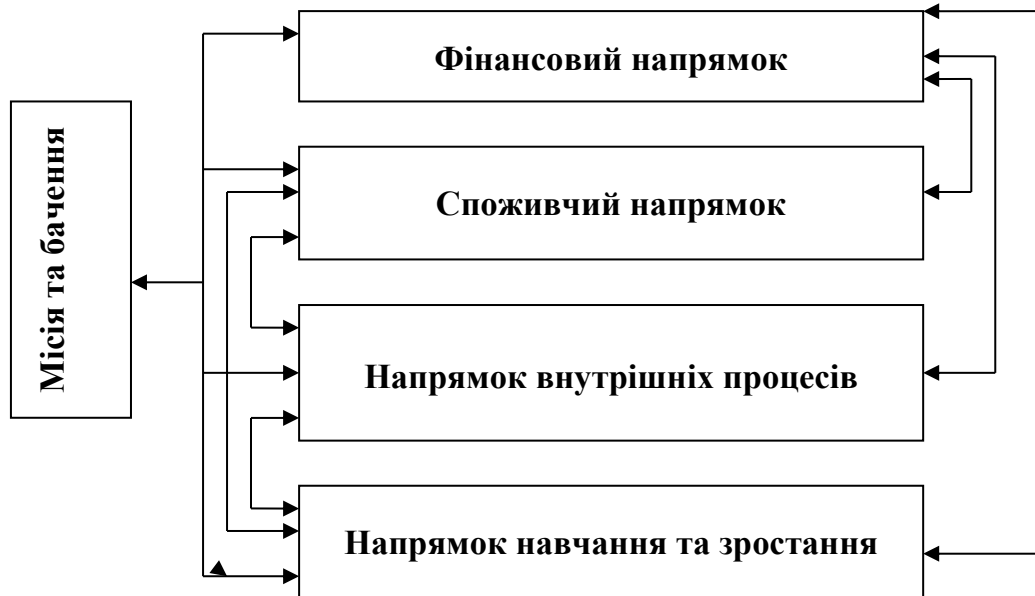


Рис. 3. Структура збалансованої системи показників<sup>13</sup>

*Друга група* описує зовнішнє оточення підприємства, його відносини з клієнтами. Основними фокусами уваги тут виступають:

- здатність підприємства задовольняти клієнта;
- здатність підприємства до утримання клієнта;
- здатність залучення нового клієнта;
- обсяг ринку та ринкова частка у цільовому сегменті.

*Третя група* характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема:

- інноваційний процес;
- розробка продукту;
- підготовка виробництва;
- постачання основних ресурсів;
- виготовлення;
- збут;
- післяпродажне обслуговування.

*Четверта група* дозволяє описати здатність підприємства до навчання та зростання, яка фокусується в наступні фактори:

- люди з їх здібностями, навичками та мотивацією;
- інформаційні системи, що дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу;

---

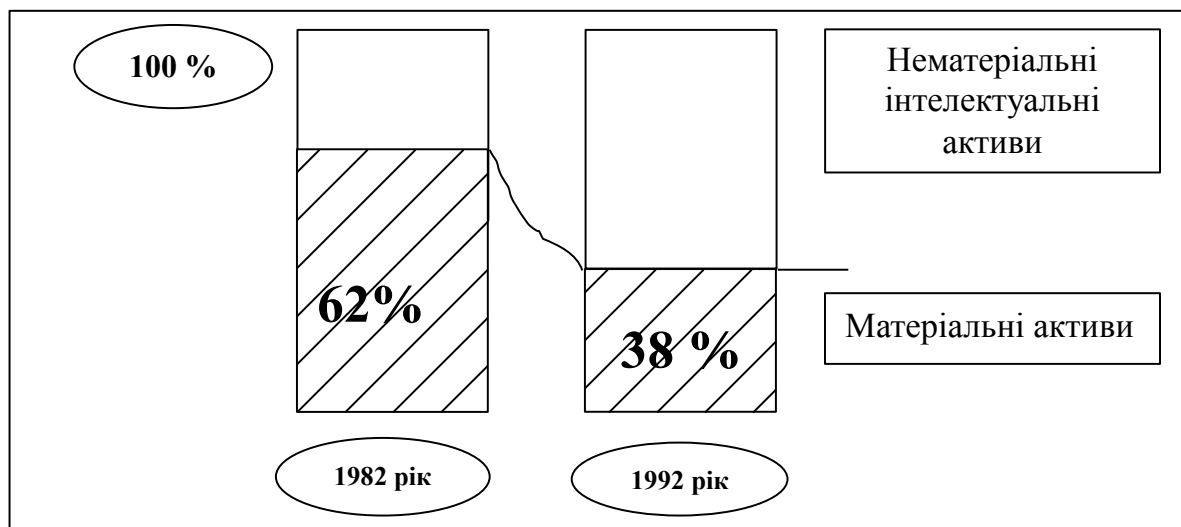
<sup>13</sup> Школьник І.О., Кремень В.М., Козьменко С.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 488 с.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

- організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу і такі, що визначають систему прийняття рішення.

Стосовно груп показників 2 та 4, вони об'єктивно пов'язується із поняттям «інтелектуальний капітал».

Є певні ознаки того, що ринок створює свої механізми оцінки інтелектуального капіталу. Однією із таких ознак слугує зростання інтересу до галузей, підприємства яких не володіють значними матеріальними активами, наприклад, у сфері послуг або інформаційних технологій. Інша ознака – зростаюча кількість досліджень взаємозв'язку між курсом акцій та чистою вартістю компанії за даними фінансової звітності. Такі порівняння завжди неоднозначні, оскільки виявлені відхилення можна пояснити цілою низкою причин. Проте можна надати великого значення висновкам солідної консалтингової компанії *American research* про значне зростання частки інтелектуального капіталу у загальній вартості компаній протягом 1982 – 1992 років (рис. 4).



**Рис. 4. Взаємозв'язок вартості матеріальних активів з ринковою вартістю промислових та гірничодобувних компаній США<sup>14</sup>**

Важливе значення має форма представлення вихідних та розрахункових даних для зручності й наочності аналізу, порівняння та оцінки. Як демонструють електронні ресурси інформації можливі варіанти, зокрема це:

<sup>14</sup> Nils-Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. Wiley; 1st edition. 1999. 362 p.

- текстова (сукупність алфавітних, цифрових і спеціальних символів, за допомогою яких інформація відображається на паперовому носії або екрані монітора);
- графічна (графіки, діаграми, схеми, рисунки);
- звукова (звукові сигнали і радіохвилі, що застосовуються в радіомовленні, телефонії);
- відеоінформацію (світлові сигнали, що сприймаються зором);
- мультимедійна (текстова, графічна, звукова і відеоінформація, яка надається за допомогою комп'ютерних засобів)<sup>15</sup>.

Крім того, зустрічаються й інші класифікації форм представлення інформації (даних), як то:

- символна – ґрунтується на використанні символів (літер, цифр, знаків тощо), є найбільш простою і практично застосовується тільки для передачі сигналів про різні події.
- текстова – як і в попередній формі, використовуються символи (літери, цифри, математичні знаки). Однак інформація закладена не тільки в цих символах, але й у їх сполученні, порядку проходження. Завдяки взаємозв'язку символів і відображенню мови людини текстова інформація надзвичайно зручна і широко використовується в повсякденному житті.
- графічна – є найбільш місткою, але і найбільш складною формою подання інформації. Образи природи, фотографії, креслення, схеми, малюнки та рисунки мають велике значення в нашому житті і містять величезну кількість інформації. І хоча вона не має ні маси, ні геометричних розмірів, жодних фізичних або хімічних властивостей, проте для її існування обов'язкова наявність якогось матеріального об'єкта, що передає або зберігає інформацію. Таких об'єктів досить багато, і їхня кількість увесь час зростає<sup>16</sup>.

Не менш значимим є обрані методичні підходи до розрахунку тих чи інших показників, зокрема це:

- методика середніх величин – ґрунтується на використанні середніх показників. Середня узагальнює якісно однорідні значення ознаки і, отже, є типовою характеристикою ознаки в даній сукупності. Наприклад, середній товарообіг на одного працюючого є

---

<sup>15</sup> Види та форми подання інформації. URL:  
[https://stud.com.ua/54380/informatika/vidi\\_formi\\_podannya\\_informatsiyi](https://stud.com.ua/54380/informatika/vidi_formi_podannya_informatsiyi)

<sup>16</sup> Інформаційні оцінки електронних систем. URL:  
[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/firen/6bilynskij\\_elektronni\\_systemy/2.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/firen/6bilynskij_elektronni_systemy/2.htm)

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

типовою характеристикою торговельної мережі міста. Зрозуміло, середня величина не фіксована раз і назавжди, так середній виробіток на одного співробітника ефективно функціонуючого підприємства постійно зростає. Середні витрати на одиницю продукції із зростанням обсягу випуску зазвичай знижуються. Таким чином, не тільки власне середні значення величин, а й тенденції їх зміни можна розглядати як індикатори стану підприємства на ринку і успішності його фінансово-господарської діяльності в даній галузі<sup>17</sup>;

- статистичні методи – це комплекс спеціальних методів, прийомів, засобів дослідження. Вони ґрунтуються на загальнофілософських принципах та дозволяють визначити рівняння зв'язку вхідних і вихідних параметрів, аналізувати параметри технологічного процесу, побудувати математичну модель процесу, або, іншими словами, встановити взаємну залежність між різними факторами і технологічними результатами процесу<sup>18</sup>;

- функціонально-вартісний метод – це системне дослідження функцій об'єкта з метою пошуку балансу між його собівартістю і корисністю. Використовується, зазвичай, при розробці та постановці на виробництво нових виробів, підвищенні техніко-економічного рівня продукції. У процесі пректування здійснюється пошук оптимальних технічних рішень, встановлення граничних нормативів витрат з виготовлення об'єктів, що розробляються, та визначення найбільш ефективних умов їх використання. На етапі виробництва для вдосконалення об'єктів виявляються зайві витрати, визначаються диспропорції між значимістю функцій для споживача і витратами на їх забезпечення, здійснюється пошук резервів для зниження собівартості і підвищення якості виробів<sup>19</sup>;

- трендовий аналіз – порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної

<sup>17</sup> Ковальов В.В., Волкова О.Н Аналіз господарської діяльності підприємства. URL: <https://epi.cc.ua/271-metod-srednih-26445.html>

<sup>18</sup> Методи та етапи статистичного дослідження. URL: <http://mego.info/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%B8-%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F?page=2>

<sup>19</sup> Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7)

тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів. За допомогою тренду здійснюється екстраполяція найважливіших фінансових показників на перспективний період, тобто перспективний прогностичний аналіз фінансового стану. При використанні трендового аналізу порівнюються фінансові показники підприємства за балансом (звітом про фінансовий стан) (форма 1), звітом про фінансові результати (звітом про сукупний дохід) (форма 2), звітом про рух грошових коштів (форма 3), звітом про власний капітал (форма 4) за ряд попередніх періодів (3 - 5 років)<sup>20</sup>;

- по-факторний (факторний) аналіз – використовується для комплексного аналізу господарської діяльності, пошуку і класифікації факторів, що впливають на економічні явища і процеси, з виявленням причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на зміну конкретних показників господарської діяльності<sup>21</sup>.

Власний досвід практики наукових досліджень доводить необхідність оптимізації в часовому та методичному аспектах коректність вибору економічно доцільних форм представлення інформації та методів розрахунку при формуванні системи показників для аналізу тієї чи іншої проблематики.

В часовому аспекті мова йде про необхідність економії часу для здійснення всього комплексу дослідницьких процедур при розрахунку тих чи інших показників. До прикладу, для розрахунку продуктивності праці можливо обрати різні методи, але наскільки це доцільно. Найоптимальнішим, з точки зору отримання необхідної, найбільш повної та об'єктивної аналітичної інформації, нам видається доцільнішим, залежно від мети, що переслідується, використання статистичного або по-факторного аналізу. Наголос, власне, на часовому аспекті робиться не випадково, оскільки, подекуди, постає питання: які та скільки методів розрахунку використовувати? Відповідь на нього скоротить час на проведення самого дослідження та отримання необхідної інформації для керівництва (менеджменту).

Прикладом часового та методичного аспекту є уникнення використання розрахунку показників, які за своєю сутністю суперечать одне одному. До прикладу, показники ліквідності та

---

<sup>20</sup> Трендовий аналіз: його суть та основні форми. URL: <https://studfile.net/preview/2398235/page:4/>

<sup>21</sup> Факторний аналіз. URL:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7)



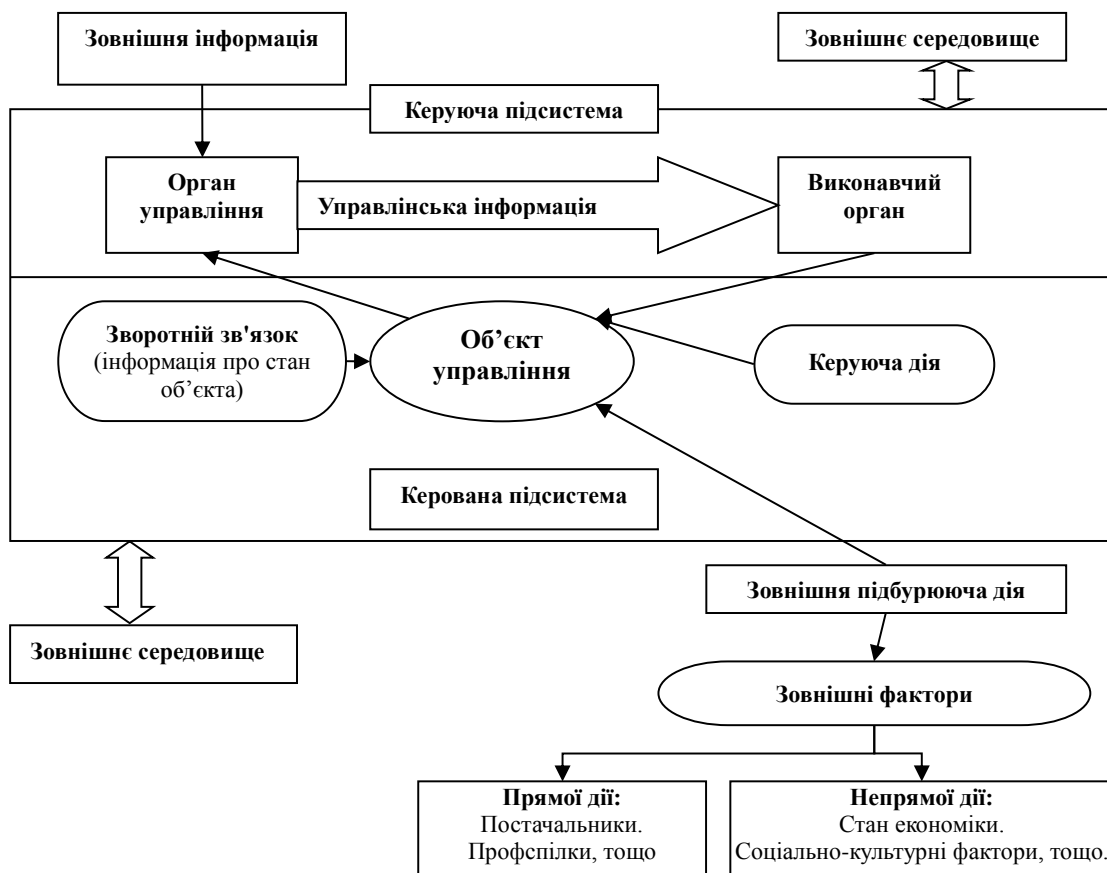
оберненості. Немає сенсу розраховувати та контролювати і ті й інші одночасно, оскільки витративши час на їх розрахунок ми постаємо перед вибором – якому з них надати перевагу. Намагаючись покращити ліквідність ми, в обов'язковому порядку, погіршимо показники оберненості.

Разом з тим, не менш вагомим є форма представлення інформації про результати розрахунків системи показників. Досить наочним прикладом нашого твердження є розгляд показників ліквідності. Як відомо, їх є три (поточна, швидка та абсолютна). Всі вони у методиці розрахунку використовують спільну базу, що посідає місце знаменника дробу (поточні зобов'язання або короткострокові пасиви), а різниця у тому, що коефіцієнт поточної ліквідності використовує крім спільної бази (знаменник) поточні активи або оборотний капітал (чисельник). Коефіцієнт швидкої ліквідності аналогічний розрахунку коефіцієнта поточної ліквідності за винятком того, що чисельник не включає виробничі запаси. Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то його чисельник у формулі розрахунку включає лише грошові кошти. Якщо, приміром, спостерігається тренд, за яким коефіцієнт поточної ліквідності демонструє динаміку постійного зростання, а два інших – в динаміці залишаються без змін, тоді це свідчить про зростання обсягу виробничих запасів на підприємстві. Беручи до уваги, що на сьогоднішній день автоматизація в розрахунках набула значного поширення, виправданим може бути використання звукової форми представлення інформації. При такому стані показників, як нами вище описано, спрацює певний звуковий сигнал, що стимулюватиме аналітика якнайшвидше відреагувати. Якщо взяти, приміром, систему фінансових коефіцієнтів, то доцільніше використовувати динамічні ряди (трендовий аналіз) і графічний спосіб представлення даних. На це звернув увагу Кіаран Уолш у своїй праці «Ключові показники менеджменту» наголошуючи, що розрахувати просто фінансові коефіцієнти є недоцільним та неінформативним. І лише їх динаміка надає нам потрібну інформацію.

Вищенаведений матеріал привів нас до думки, що для побудови оптимальної системи показників з будь-якої проблематики необхідно починати опираючись на відповідну теоретико-прикладну наукову базу.

І, в першу чергу, ту, що стосується безпосередньо системи управління підприємством (організацією). Схематично систему

управління з організаційної точки зору можна уявити так, як це зображено на рисунку 5.



**Рис. 5. Комбінований варіант структурної схеми системи управління підприємством з врахуванням факторів зовнішнього середовища**

За системного підходу, підприємство являє собою цілісну відкриту систему, яка має два середовища, а саме: внутрішнє та зовнішнє, і складається з 2-х підсистем, а саме: керуючої підсистеми (суб'єкт управління) та керованої (об'єкт управління). Між підсистемами існує двоканальний зв'язок «згори – вниз» (команди) і «знизу – вгору» (звіт та контроль).

Так як підприємство являє собою відкриту систему, то воно здійснює свою діяльність за умов впливу зовнішнього середовища. З рисунка 5 бачимо, що це, перш за все, інформаційні потоки, які прямують в обох напрямках (на підприємство та з нього). Також зазначимо, що є каталізатором потоків та вектором напрямку впливу факторів на внутрішнє середовище із зовні. Це важливо з практичного погляду, із врахуванням факторів внутрішнього і

зовнішнього середовища підприємства (організації).

Підприємство як відкрита система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем, звичайно, має вільний вхід та вихід. Отже, за умов сприятливого соціально-економічного середовища, його елементи (персонал, людські та трудові ресурси) розглядають потенційне підприємство як платформу для реалізації свого потенціалу та економічних інтересів. Вільний доступ до входу й виходу підприємства для персоналу розглядається як налагодження взаємозв'язків з роботодавцем. Водночас у сучасних умовах, які характеризуються прогресом людського розвитку, сам персонал також розглядається як джерело змін внутрішнього середовища. Оскільки людські та трудові ресурси володіють такими якостями, як енергійність, лідерство, воля, ініціативність та є компонентом, який може принести зміни ззовні всередину підприємства.

Прямим фактором зовнішнього середовища, який впливає на діяльність підприємства, зокрема побудову трудових відносин, є профспілки. Так, через дію та вплив профспілок здійснюється зміна нормативно-правового регулювання підприємства, зокрема таких напрямів трудових відносин, як умови праці та її оплата, техніко-технологічний розвиток, соціально-психологічний клімат та професійне зростання. Тож діяльність профспілок є прикладом детермінованості внутрішнього середовища підприємства через імплементацію підходів із зовнішнього середовища через трудові відносини.

Співвідношення між внутрішнім і зовнішнім середовищами можна розглядати опосередковано двом концепціям управління:

- раціональна;
- неформальна.

Відповідно до цього розглядаємо два стилі менеджменту:

- консервативний (контролює показники ліквідності);
- агресивний (контролює показники оборненості).

Відомо, що показники ліквідності виступають своєрідною противагою показникам оборненості. Як наголошується авторами: «... менеджер підприємства повинен намагатися покращувати показники оборненості. Одним із найочевидніших засобів є зменшення дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних запасів. У той же час, це призведе до погіршення ліквідності підприємства та, відтак, до зменшення можливості отримання вигідних кредитів» і далі: «Набір традиційних засобів покращення

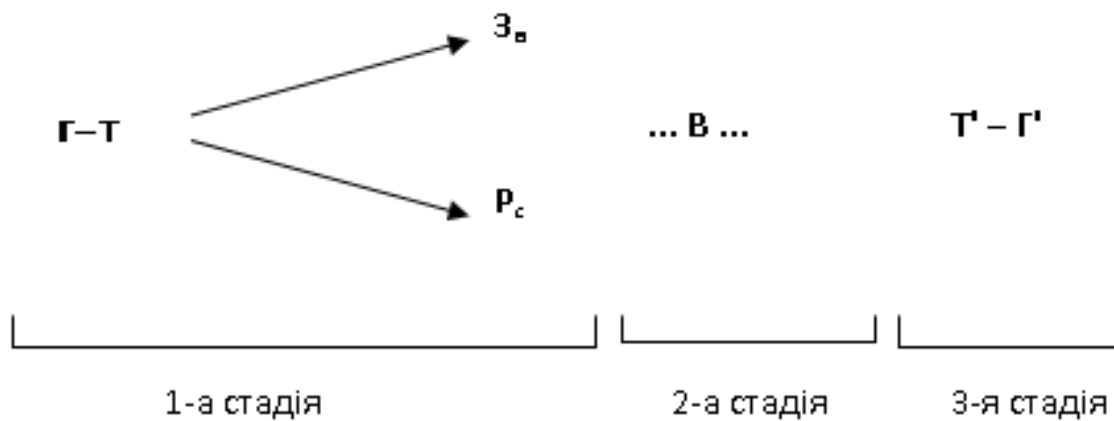
ліквідності підприємства включає збільшення грошових коштів за рахунок: продажу зайвих запасів, обладнання, активів; перегляду термінів та умов кредитів та позик, а також за рахунок перегляду і зміни політики закупівель; перегляду діючих контрактів на закупівлю. Досягнення компромісу – справа честі фінансового менеджера і завдання, яке розв'язується у кожному конкретному випадку по-різному, в тому числі виходячи із стилю керівництва. Принципово існують два полярних способи керівництва бізнесом – консервативний, який мінімізує ризик, та агресивний, припускаючи високий ступінь ризику. У першому випадку менеджмент намагатиметься до збільшення ліквідності, у тому числі і за рахунок погіршення оборненості. У другому випадку, навпаки, менеджмент намагатиметься максимально збільшувати оборотність та не звертати уваги на ліквідність»<sup>22</sup>. Вірним буде обчислити обидва набори показників і за результатами зробити висновок щодо типу управління, а потім вибрати, відповідно до типу менеджменту, показники, які будуть включені до групи оціночних щодо діяльності підприємства. Якщо управління є консервативним то доцільно враховувати показники ліквідності, якщо агресивне – то показники оборненості.

Все це визначає особливості формування системи показників з метою діагностування (як приклад, ліквідність (контролює консервативний менеджер) та показники оборненості (контролює агресивний менеджер)).

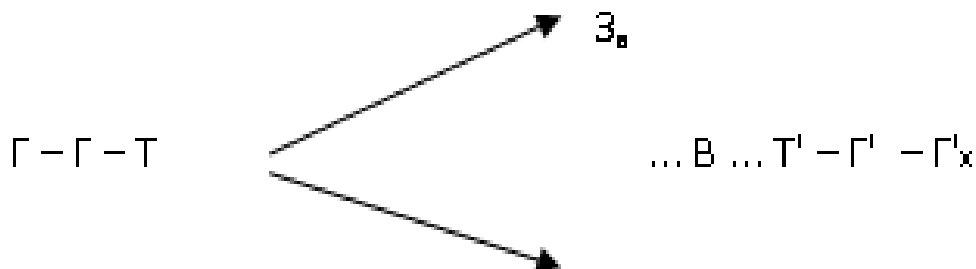
Зовнішнє середовище підприємницької діяльності та потік витрат і доходів функціонують у взаємозв'язку та взаємозалежності. Наприклад, суб'єкт підприємницької діяльності потребує ресурсного забезпечення (сировина, матеріали, трудові ресурси, техніки та технології), яке ним може бути придбано на ринку (зовнішнє середовище). В такому випадку, суб'єкт ринкової економіки – постачальники, будуть прямим фактором впливу на підприємницьку діяльність, від цін яких на ресурси залежить успішність здійснення бізнесу. Схематично процес придбання факторів виробництва можемо розглянути на рисунках 6 А. та Б.

---

<sup>22</sup> Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз об'єктів господарювання: монографія. К.: КНЕУ, 2011. 387 с.; Савчук В.П. Діагностика підприємства: підтримка управлінських рішень. 2010. 175 с. URL : [http://ni.biz.ua/1/1\\_5/1\\_52453\\_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html](http://ni.biz.ua/1/1_5/1_52453_finansovaya-diagnostika-predpriyatiya-i-podderzhka-upravlencheskih-resheniy.html)



**Рис. 6 А. Кругообіг капіталу в бізнесі**



**Рис. 6 Б. Кругообіг позикового капіталу в бізнесі**

Бачимо, що купівля факторів виробництва та наймання робочої сили становлять собою першу стадію виробництва, яка формує серії витрат. Наступною стадією є створення доданої вартості продукції на кожному етапі бізнес-процесів. Третя стадія реалізації продукції характеризується отриманням доходів від операцій з продажу. З рисунку видно, що виручка від реалізації тут розглядається не як економічна категорія, а як предмет відносин між підприємством та суб'єктами ринку. Предметом цих відносин є процеси розподілу доходів у системі: «прибуток – податки – відсотки по кредиту – тощо».

Перший акт ( $G - G$ ) – відображає надання позики, а останній ( $G' - G'_x$ ) – її повернення з процентом. Усі решта проміжні фази є кругообігом промислового капіталу в руках функціонуючого підприємця.

Наприклад, взаємовідносини між підприємствами та постачальниками факторів виробництва або фінансового капіталу характеризуються такими індикаторами: середній термін оборненості

товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) та середній термін погашення кредиторської заборгованості, ліквідності. Приміром, немає необхідності доводити той факт, що компанія-одержувач сировини намагається оптимізувати терміни повернення короткострокової кредиторської заборгованості. Очевидно, це стає можливим лише у випадку, якщо компанія-підрядник погодиться.

Це станеться лише за наявності довіри між двома сторонами. Так, лауреат премії імені Альфреда Нобеля Дж. Ф. Неш «свій геніальний математичний дар звернув на теорію ігор – спеціальний розділ математики, що знаходить своє місце також і в описі поведінки людей. У теорії ігор існують так звані ігри з нульовою сумою та ігри з ненульовою сумою... Але часто в економіці зустрічаються й ігри з ненульовою сумою. Саме вони зацікавили Дж. Ф. Неша»<sup>23</sup>. У праці О. Геращенко наводиться приклад, суть якого зводиться до того, що, якщо розглядати двох підприємців (гравців), які вступають у співпрацю між собою, то при наявності довіри з обох сторін вигравш буде обопільним. Якщо ж між ними відсутня довіра, то кожен буде грати на власному полі й отриманий результат може бути мінімальним для кожного з них. Якщо припустити, що один із двох не довіряє, а інший довіряє, то в результаті один буде з повним вигравшом, а інший залишиться з нульовою сумою<sup>24</sup>.

За твердженням А. Сміта, індивід, що діє у власних інтересах, сприяє суспільним. На противагу йому Дж. Ф. Неш наголошує на існуванні великої кількості прикладів, за яких твердження А. Сміта не спрацьовує. Діючи суто у власних інтересах потенційні можливості втрачаються<sup>25</sup>. Довіра є ірраціональною категорією і виявляється впливовою на ступінь використання потенціалу. Крім того, довіра або недовіра позначається й на іміджі, або репутації учасників підприємницьких відносин. На додачу, репутація позначається й на економічній безпеці підприємства. Отже, ірраціональна категорія «довіра» є вагомою детермінантою економічних результатів та безпеки підприємства, його іміджу та репутації<sup>26</sup>

Довіра формується в умовах чіткого та позитивного іміджу

---

<sup>23</sup> Геращенко О.Л. Економіка XXI: країни, підприємства, людини. Харків. : Фоліо. 2017. С. 32-33.

<sup>24</sup> Геращенко О.Л. Економіка XXI: країни, підприємства, людини. Харків. : Фоліо. 2017. С.33.

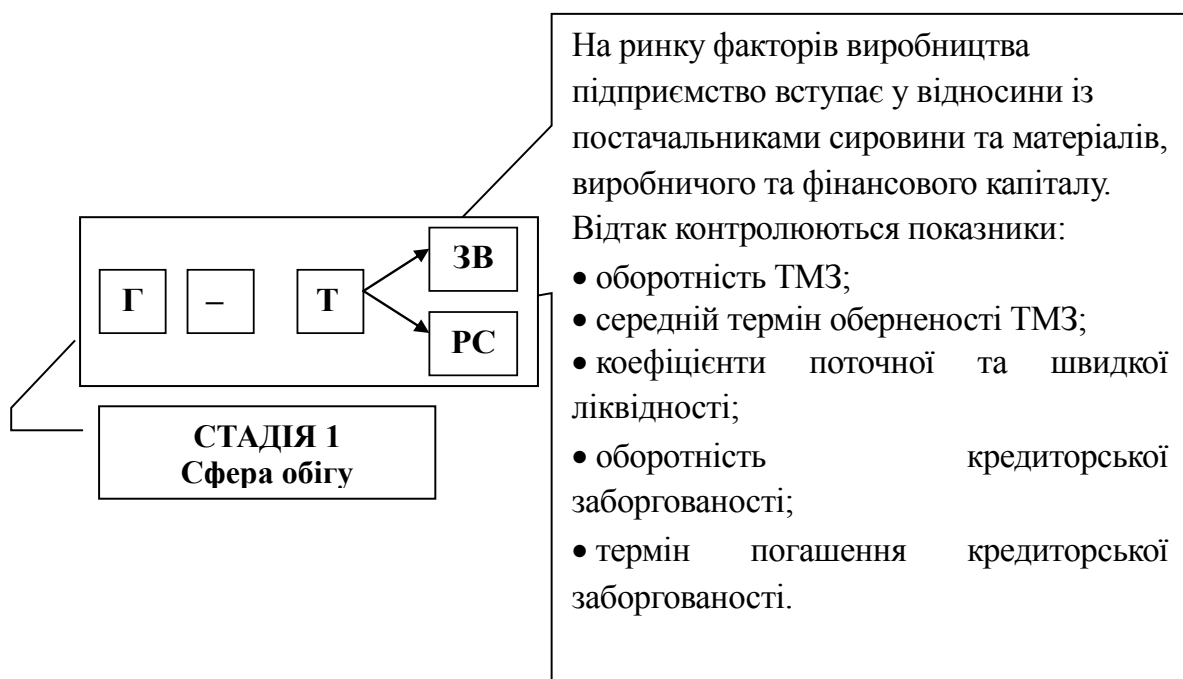
<sup>25</sup> Геращенко О.Л. Економіка XXI: країни, підприємства, людини. Харків. : Фоліо. 2017. С.34.

<sup>26</sup> Дмитрук Є.В. Причини та наслідки впливу репутації підприємства на його економічну безпеку. URL : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/220-225.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/220-225.pdf)

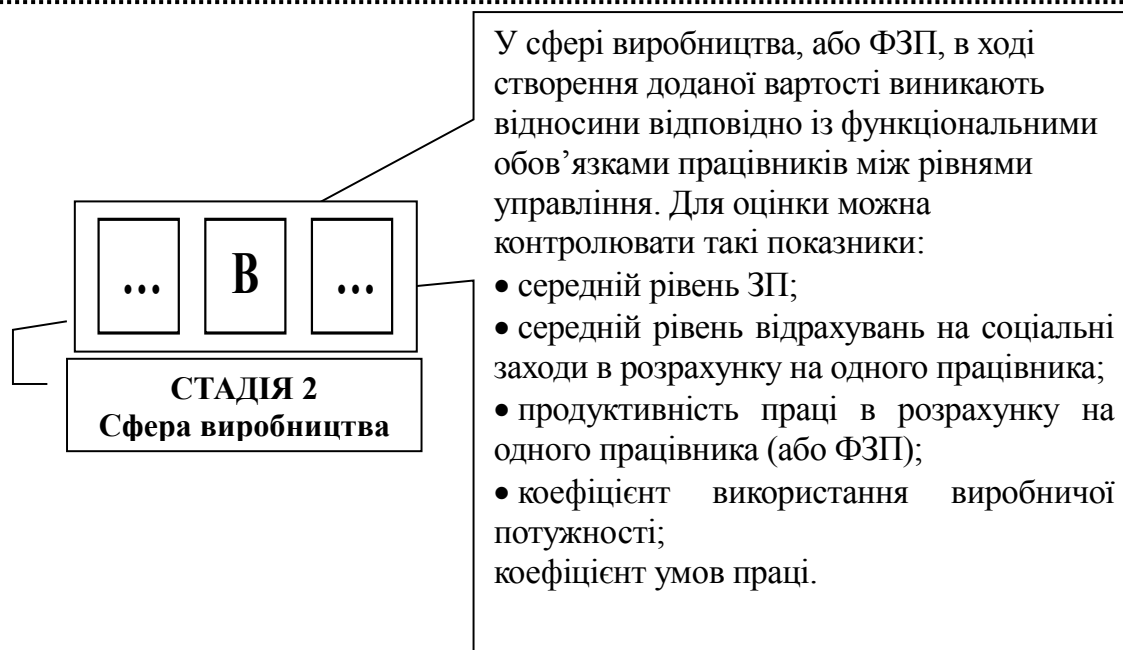
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

компанії, наприклад, шляхом обов'язкового дотримання всіх пунктів угод. Те ж саме стосується відносин між компаніями та фінансовими компаніями (банківськими установами). Якщо кредитна історія компанії негативна або коефіцієнт ліквідності негативний (що ретельно відслідковується банками, як ключовий індикатор надання кредиту), тобто якщо імідж компанії явно негативний, то у компанії мало підстав покладатися на отримання банківської позики. Однак, традиційно, пайове фінансування бізнесу банківськими установами є значним у країнах Америки та Європи. В окремих випадках банківські установи фінансують до 90% бізнесу, у переважній більшості – іміджеві компанії.

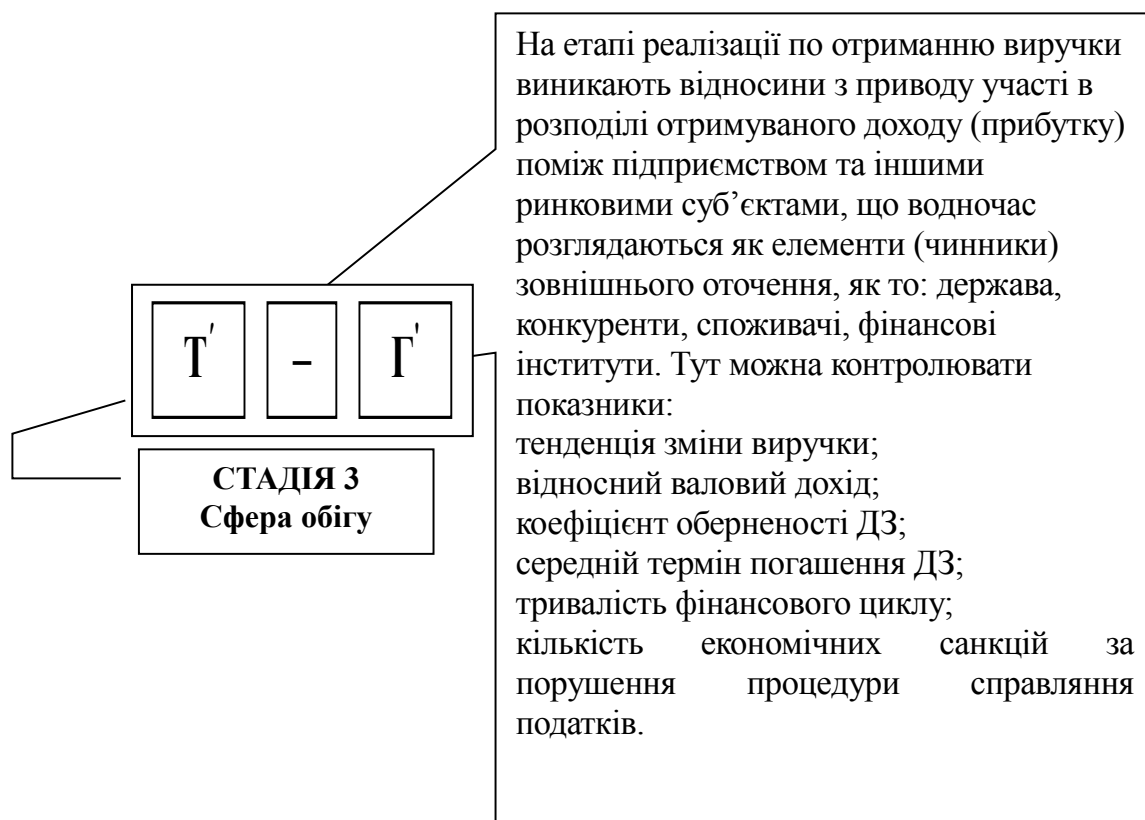
За нашими схемами (рис. 7 А, рис. 7 Б та рис. 7 В) згадана система показників має відображати ефективність використання постійного й змінного, чи основного, й оборотного капіталу включно із використанням робочої сили, тобто персоналу. Співвідношення між постійним та змінним, основним й оборотним капіталом схематично зображено на рисунку 8.



**Рис. 7 А. Визначення показників для опосередкованої оцінки руху капіталу у бізнесі на стадії 1 (сфера обігу)**

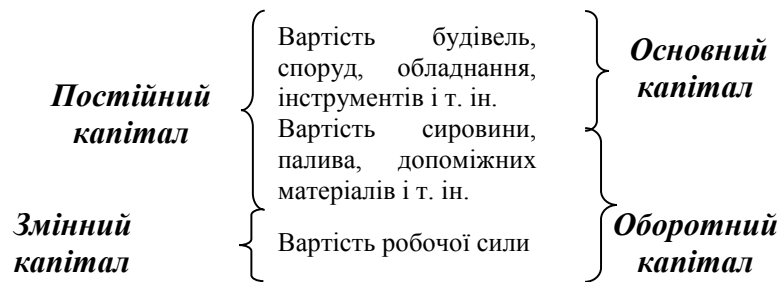


**Рис. 7 Б. Визначення показників для опосередкованої оцінки руху капіталу у бізнесі на стадії 2 (сфера виробництва)**



**Рис. 7 В. Визначення показників для опосередкованої оцінки руху капіталу у бізнесі на стадії 3 (сфера обігу)**





**Рис. 8. Схема співвідношення між постійним і змінним, основним і оборотним капіталом**

Ефективність – термін, до якого зводяться думки економістів у процесі їхньої професійної діяльності. Він являє собою «результативність» використання засобів для досягнення цілей. Отримувати якомога більше з наявних для нас обмежених ресурсів – ось що мається на увазі під ефективністю<sup>27</sup>. Ефективність, безумовно, є оціночною категорією і завжди пов’язана із відношенням цінності результату до цінності витрат, що зумовили, власне, цей результат. І далі, «... ефективність будь-якого процесу може змінюватись зі зміною оцінок, а оскільки усе залежить від усього, то будь-яка зміна в будь-якому суб’єктивному наданні переваги в принципі може змінити ефективність будь-якого процесу»<sup>28</sup>. До прикладу: «Зростання цінності нафти порівняно із цінністю вугілля, звісно, якщо воно достатньо значне, саме собою може змінити все таким чином, що працюючий на вугіллі паротяг стане ефективніше дизеля. Звідси випливає, що ці відносні ефективності залежать від попиту й пропозиції нафти та вугілля, а відтак й від таких чинників як-то транспортні звички населення, політична ситуація в країнах, що добувають нафту та ставлення до того, як впливає відкрита добича вугілля на навколишнє середовище»<sup>29</sup>. І ще, «Немає такої машини, такого процесу, такого пристрою, настільки ефективного, щоб його неможливо було би зробити неефективним (або настільки неефективного, щоб його неможливо було б зробити ефективним) за допомогою відповідної зміни цінностей»<sup>30</sup>.

Одним із ключових у визначенні ефективності як відношення цінності результату до цінності витрат є категорія витрат.

<sup>27</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. PP.169.

<sup>28</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. PP.170.

<sup>29</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. PP.171.

<sup>30</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. PP.171-172.

Витрати на будь-як дію – це цінність тих альтернативних можливостей, від яких мусимо (маємо) відмовитись заради цієї дії. Гроші не є справжніми витратами<sup>31</sup>. Тут вступає в силу концепція альтернативної вартості, якою стверджується, що грошова оцінка ресурсів віддзеркалює цінність даних ресурсів за їхнім найкращим альтернативним (next – best) використанням або інакше, цінність тих альтернативних можливостей, якими вимушені жертвувати, коли дані ресурси використовуються для виробництва певного товару<sup>32</sup>. Через механізм дії попиту й пропозиції на ринку створюється кон'юнктура, що суттєво позначається на витратах при виробництві того чи іншого товару. І підприємство має лише можливість прийняти реальність і гнучко відреагувати. Ось приміром, приклад, виробництво столика для пікніка, де частину «витрат його виробництва складає вартість деревини. Припустимо, що зростає попит на нові житлові будинки і, відповідно, будівельні фірми закупають значно більше деревини. Якщо внаслідок цього зросте ціна деревини, то зростуть видатки виробництва столиків для пікніка. Нічого не сталося такого, що змінило би фізичний обсяг ресурсів для виготовлення столика, але видатки зросли. Оскільки житлові будинки при виготовленні яких використовується деревина ціняться вище ніж раніше, то виробник столиків вимушений оплачувати більш високу альтернативну вартість деревини, з якої він хоче робити свої столики для пікніка»<sup>33</sup>.

Ось так зміна кон'юнктури на ринку ресурсів впливає на видатки, на виробничі плани й ринок товарів і послуг в кінцевому рахунку. Виробник столиків міг би по іншому відреагувати і внести корективи у конструктивні особливості столика, його технологію виготовлення, а можливо, взагалі змінити матеріал, з якого виготовляється столик (приміром, використати алюміній чи дюралюміній, пластмасу тощо, а може зробити їх комбінованими: каркас з дюралюмінію, а решта – міцна брезентова тканина).

Окрім кон'юнктури можлива і конкурентна боротьба всередині галузі чи міжгалузева. Приміром, існують дві фірми всередині галузі. На одній із них провідний фахівець ходом своєї діяльності забезпечує істотну її прибутковість. Керівництво іншої (другої) компанії намагається вплинути на рівень витрат першої фірми і робить «хід конем», провокуючи перехід провідного фахівця до себе

---

<sup>31</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. P. 74.

<sup>32</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. P. 75.

<sup>33</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. PP. 75-76.

у компанію пропонуючи кращі умови. Сам розгляд альтернативи для себе провідним фахівцем зумовлює керівництво першої фірми зробити усе належне, щоб фахівець залишився і у відповідь також пропонує покращені умови. За умови, що фахівець залишається у фірмі на кращих умовах, зростуть витрати підприємства, що у свою чергу зумовить або зменшення прибутку, або корективи у своїй присутності на ринку. Отож, опосередкованими діями друга фірма зумовила зростання витратної частини фірми-конкурента. Правда, друга фірма не отримала провідного фахівця, але погіршила фінансовий стан першої фірми.

Цікавим терміном іншої можливої дії на конкурента є аквізиція. Власне, ворожа аквізиція<sup>34</sup>.

Аквізиція (лат. *acquisitio* – додавання, здобування) – багатозначний термін:

1. Скуповування особою чи групою осіб всіх акцій компанії для володіння нею. Аквізицію називають ворожою, якщо вона відбувається без згоди керівників та працівників (акціонерів) компанії.

2. Комплекс організаційних заходів із залучення аквізитором страхової чи транспортної компанії нових клієнтів, вантажів, укладення договорів страхування.

3. У маркетингу – збирання з клієнтів замовлень на постачання продуктів чи надання послуг, яке здійснюється безпосередньо виробником чи його торговельними представниками (агентами)<sup>35</sup>.

«Тихше їдеш – далі будеш», «Поспішиш – людей насмішиш», «Хто не ризикує, той не виграє» – прислів'я в контексті розмежування двох типів менеджменту: агресивного (контролює показники оберненості й надає їх аналізу пріоритет) й консервативного (контролює показники ліквідності надаючи їм пріоритет. Виявляє схильність до збільшених запасів, дебіторської заборгованості, як передумова мати гарантії під майно при отриманні кредитів у банках). Який з підходів кращий? Правомірність постановки даного питання в контексті конкурентоспроможності може викликати сумніви. Але так чи інакше, агресивний менеджмент

---

<sup>34</sup> Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%8F>

<sup>35</sup> Аквізиція URL :

<https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BA%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%8F>

може й краще з огляду на те, що ним здійснюється пошук оптимальних шляхів щодо мінімізації витрат. Однак присутній ризик більшого порядку (згадаймо хоча б проблему компаній, що розвиваються швидкими темпами, які з часом мають труднощі через брак оборотного капіталу). Але хто не ризикує, той не виграє. З іншого боку менеджер, як водій свого автомобіля, веде бізнес мінімізуючи ризики, виходячи з того, що ефект – це стабільність та вчасність прибуття в пункт призначення з дотриманням усіх регламентів. Задля цього роблять зупинки для перепочинку, дотримуються швидкісного режиму, тощо. Тут спостерігаються проблеми «час – швидкість», але забезпечується вчасність і отримання очікуваного результату. Як водій довів пасажирів до місця призначення дотримуючись всіх правил, так за аналогією і консервативний менеджер привів свій бізнес до прогнозованих результатів, не більше й не менше. Комусь до вподоби сталий, прогнозований, поміркований стиль життя, поведінки й прийняття рішень, а декому важить рішучість, подолання складнощів, ризик у прийнятті рішень. Звідси з'являється необхідність наукового підходу до розв'язання проблеми обґрунтованого вибору показників для контролю й оцінки (діагностики) ведення бізнесу. Виходячи з науковості розв'язання окресленого завдання маємо розглядати не лише кількісні показники оцінки, але й соціально-психологічні, що відображали б стан віри, наполегливості, цілеспрямованості, вмотивованості. Їх складно кількісно оцінити та віднайти прості методики, але й ігнорувати неможливо. Варто знаходити непрямі способи. Як кажуть: «Сміливці – фортеці беруть». Хоча, тут стільки ж сенсу, скільки й нерозсудливості.

Проблематика нашого дослідження стосується питань конкурентоспроможності.

Узагальнюючи наявні визначення категорії «конкурентологія» можемо сказати, що це наука, яка займається вивченням конкуренції, конкурентів та конкурентоздатності (конкурентоспроможності) суб'єктів господарювання, товарів та послуг тощо.

Зазначена категорія складається із двох слів, а саме: конкуренто (конкуренція) та логос. Де:

1. Конкуренція (лат. Concurrentia – збіг, узгодженість) – це економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас – механізм стихійного регулювання

.....  
виробництва в умовах вільних ринкових відносин<sup>36</sup>

2. Логос (грец. *λόγος* – слово, думка, смисл, поняття, вчення) – одне з ключових понять античної культури й філософії, згодом – християнського богослов'я. Багатозначний термін. У Стародавній Греції термін «логос» початково означав мовлення, слово, як у розумінні зовнішньої форми, так і змісту, значення вимовленого (думки); поєднав вербальний і семантичний аспекти. Мав об'єктивний і суб'єктивний сенс, що охоплював і процеси означування, міркування про певний предмет, і саму здатність міркувати<sup>37</sup>.

Ключовий термін, що впливає з вищенаведеного, це – конкурентоспроможність (здатність).

Конкурентоспроможність – здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах<sup>38</sup>.

Об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю, можна розбити на чотири групи:

- товар (продукт, продукція);
- підприємство (як виробник товарів);
- галузь (як сукупності підприємств, що пропонують товари або послуги);
- регіони (райони, області, країни або їх групи).

Проте предметом нашого зацікавлення тут є конкурентоспроможність:

- підприємства;
- продукції.

Конкурентоспроможність підприємства – його здатність створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінкові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів<sup>39</sup>.

Власне, «здатність підприємства» – це не що інше, як його потенціал техніко-технологічний, ресурсний, фінансово-економічний, науково-дослідний /інноваційний/, організаційно-

<sup>36</sup> Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F>

<sup>37</sup> Логос. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%81>

<sup>38</sup> Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>

<sup>39</sup> Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23737/1/Kvasko\\_Analiz.metodiv.otsinky.KSP.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23737/1/Kvasko_Analiz.metodiv.otsinky.KSP.pdf)

виробничий, людський, інтелектуальний, соціальний, управлінський, інвестиційний, маркетинговий тощо. Все те, що має здатність порівняно з іншими виробляти кращий продукт чи надавати кращу послугу.

Конкурентоспроможність товару (продукту, продукції) – це його (її) здатність бути привабливішим (-ою) для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду й призначення, завдяки кращій відповідності його (її) якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам<sup>40</sup>. Вихідним, на нашу думку, в цьому процесі є розгляд життєвого циклу підприємства та продукції, що ним випускається, чи послуг, що ним надаються. Це свого роду просторово-часове бачення зачаткування, функціонування та розвитку як «життя» продукту, так і «життя» підприємства, що продукує продукт чи послугу. Звідси більш вивіреном і точним може бути аналіз та оцінка ефективності діяльності підприємства як такого, так і його конкурентної переваги порівняно з іншими в середині галузі чи у міжгалузевому аспекті.

Розглянемо детальніше життєвий цикл (схема, опис):

- підприємства;
- продукції.

Отже, будь-яке підприємство має циклічний характер розвитку впродовж свого життя. Життєвий цикл (ЖЦ) підприємства складається із низки стадій, які воно проходить від моменту зародження до моменту занепаду та ліквідації. Існують варіанти визначення та опису (характеристики) стадій життєвого циклу підприємства. Їх висвітлення віднаходить своє місце у безлічі наукових статей та наукових праць. Ось приміром Князевич А.О. у своїй статті «Управління стадіями життєвого циклу підприємств» наводить на основі публічних джерел власну класифікацію стадій життєвого циклу підприємства згідно з підходами різних дослідників<sup>41</sup>.

Нас передовсім цікавить аспект формування потенціалу

---

<sup>40</sup> Вільна енциклопедія «Вікіпедія». URL:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%83/](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%83/)

<sup>41</sup> Князевич А.О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. URL :

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9C%D0%98%20%D0%96%D0%98%D0%A2%D0%A2%D0%84%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A6%D0%98%D0%9A%D0%9B%D0%A3%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92.pdf>

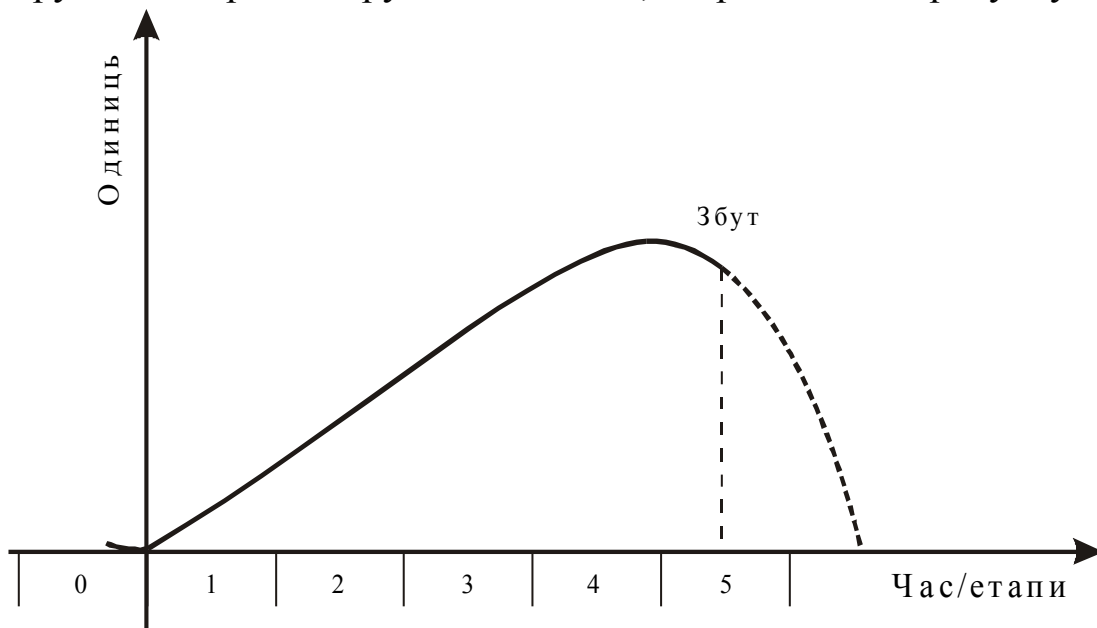
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

підприємства як передумови його конкурентоспроможності та його продукції, що ним випускається, чи послуг, що ним надаються.

Так, за формулою Адізеса І. маємо стадії: виходжування «немовляти»; швидкого росту та юність; розквіт; стабільність і аристократизм; рання бюрократизація; бюрократизація й смерть. Виходячи із змісту їх характеристик маємо зазначити, що потенціал формується з початком виходжування впритул до розквіту та стабільності. Але вже на стадії швидкого росту та юності спостерігаємо за тим, що юначий запал призводить до вимивання обігового капіталу і його браку на подальших етапах росту. В соціумі це зветься «юнацький максималізм», а зазвичай в економіці мова йде про «проблеми росту», що швидко розвиваються. Все це треба враховувати шляхом управління стадіями аби зберегти конкурентоспроможність, зберігаючи та примножуючи потенціал для власного збереження та існування якомога довше. Власне це наштовхує й на необхідність обґрунтованого добору збалансованої системи показників контролю й оцінки діяльності підприємства та утримання його на ринку (ринках).

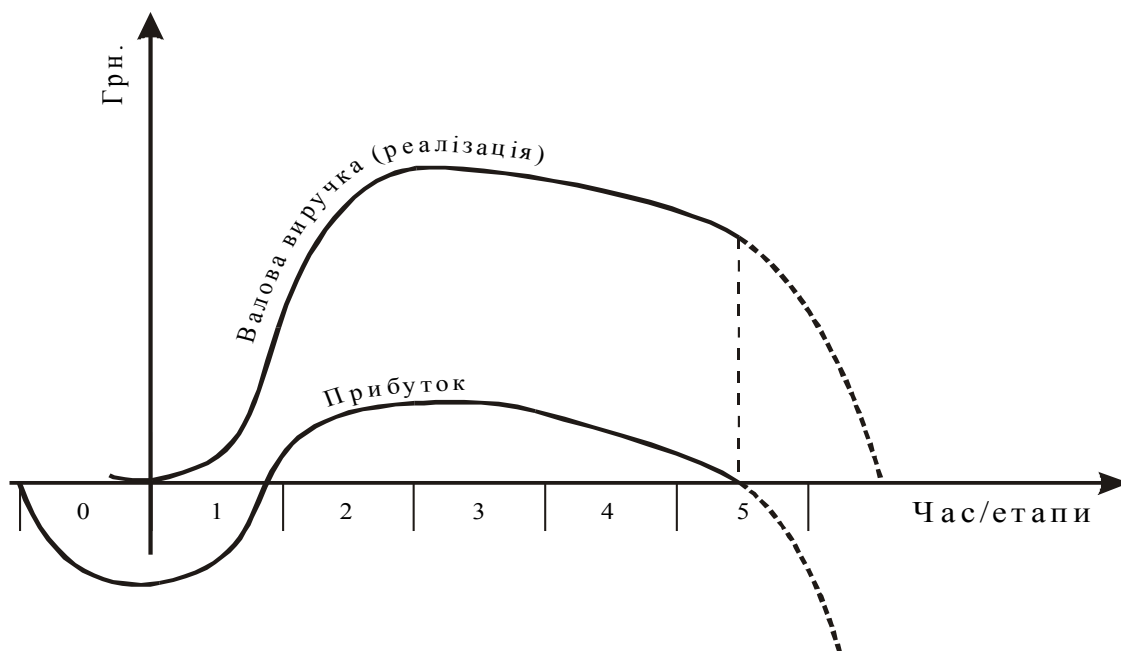
Відповідно до кожного з етапів життєвого циклу (ЖЦ) підприємства чи продукції можна розглянути напрямки їх конкурентоспроможності.

*Життєвий цикл товару.* У загальному випадку життєвий цикл товару можна проілюструвати ламаною, зображеною на рисунку 9.



**Рис. 9. Життєвий цикл товару**

Тут ідеться про новий товар, який задовольняє потребу, що раніше задовольнялася іншими способами, або про товар, який задовольняє нову потребу. Крім того, зауважимо, що в нашому прикладі термін служби товару обмежений.



**Рис. 10.** Динаміка реалізації та прибутку

Подальший коментар відноситься в рівній мірі до рисунків 9 і 10.

*Етап 0* – етап розробки товару. На цьому етапі збут повністю відсутній, а фірма несе витрати на виробництво товару та ін.

*Етап 1* – етап виведення на ринок. На цьому етапі товар з'являється на ринку. Тут мова йде про порівняно невеликий збут при високих маркетингових витратах; прибуток буде негативним.

*Етап 2* – етап зростання. На даному етапі товар намагається затвердитися на ринку. Тут також високі маркетингові витрати. Якщо товар не зумів затвердитися, його слід вивести з ринку.

*Етап 3* – етап зрілості. Товар повністю прийнятий споживачами, прибуток високий.

*Етап 4* – етап насичення. На даному етапі вже неможливо буває знайти нові групи покупців на товар. Можливо продовжити цей етап за рахунок створення модифікацій товару. На даному етапі прибуток частіше за все знижується.

*Етап 5* – етап занепаду. Прибуток тут тяжіє до нуля, внаслідок цього товар необхідно виводити з ринку.



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

В контексті конкурентоспроможності таке поетапне розмежування корисне, оскільки надає можливість дослідити потенціал підприємства або точково, або по усьому ланцюжку. Так, приміром, підприємство може мати конкурентну перевагу вже на «нульовому» етапі – «розробка товару», тобто бути конкурентоспроможним в науково-дослідній та дослідно-конструкторській сферах. Пропонувати інноваційні розробки, бути на крок попереду інших тощо. Це затратно, але потенційно окупиться на інших етапах через випередження конкурента. Якщо взяти 1-ий та 2-ий етапи, то тут підприємство може вирізнитися своєю технологічністю в сфері виведення та просування нового товару, своєрідний «маркетинговий лідер». На етапах 3-4 підприємство може забезпечувати потенціал сталості у збереженні своєї асортиментної присутності, забезпечуючи фінансові надходження шляхом модернізацій та альтернативного використання (задовольняючи іншу потребу) вже знайомого товару. Свого роду «новітнє прочитання» або пошук інших ринків може стати й для тієї групи товарів, що опинились на етапі занепаду. Свого роду «Cover-версія» або Remake.

Щоб постійно підтримувати виробничу програму підприємства на належному рівні, доцільно весь час аналізувати і, відповідно, вирішувати три проблеми:

- а) розробка або придбання прав на виробництво нових товарів;
- б) аналіз на етапах зростання, зрілості та насичення вже існуючих товарів з метою відбору пріоритетних;
- в) відмова або інший варіант використання чи задоволення потреби на інших ринках товарів, які перебувають на етапі занепаду.

Даний аналіз, як правило, проводиться в рамках спеціальних моделей, одна з яких – модель Бостона (рис. 11).

<i>Темпи зростання ринку</i>	<i>Високі</i>	<i>«Зірки»</i>	<i>«Знаки запитання»</i>
	<i>Низькі</i>	<i>«Дійні корови»</i>	<i>«Собаки»</i>
		<i>Велика</i>	<i>Мала</i>
<i>Частка підприємства на ринку</i>			

**Рис. 11. Модель Бостона**

Асортимент продукції та способи її реалізації, якщо його відобразити в CPS (середньозважений коефіцієнт маржинального прибутку) за товарно-ринковими секторами, – це потужний інструмент, за допомогою якого менеджери можуть відшукувати варіанти, що в найбільшій мірі відповідають потребам компанії. З точки зору фінансового стану підприємства важко перебільшити значення заходів з переорієнтації бізнесу на продукцію з високим коефіцієнтом маржинального прибутку.

Але на цьому не можна зупинятися. Не завжди може забезпечити максимум маржинального прибутку таке переведення із сектору до сектору, якщо він застосовується поодинці. Навпаки, бувають ситуації, коли ставка на продажі у секторах з високим коефіцієнтом маржинального прибутку йде не на користь компанії.

Буває, компанія працює на межі власних можливостей, і за отримання більшої частки цих потужностей конкурують власні види продукції (внутрішня конкуренція). У цьому випадку збільшення випуску одного з них обов'язково призведе до скорочення іншого виду або інших. Тому вигреш від додатково випущеної одиниці одного виду продукції може не лише бути погашеним скороченнями надходжень по інших секторах, але й скоротити загальні надходження.

Візьмемо, до прикладу, виробництво продукції, за яким одне дороге обладнання застосовується для виробництва двох видів продукції, кожна одиниця яких продається по 5 000 гривень (рис. 12). Коефіцієнт маржинального прибутку продукту «А» = 30 %, а коефіцієнт маржинального прибутку продукту «В» – 20 %. Маржинальний прибуток від одиниці продукту «А» дорівнює 1 500 гривень, а від продукту «В» – 1 000 гривень<sup>42</sup>.

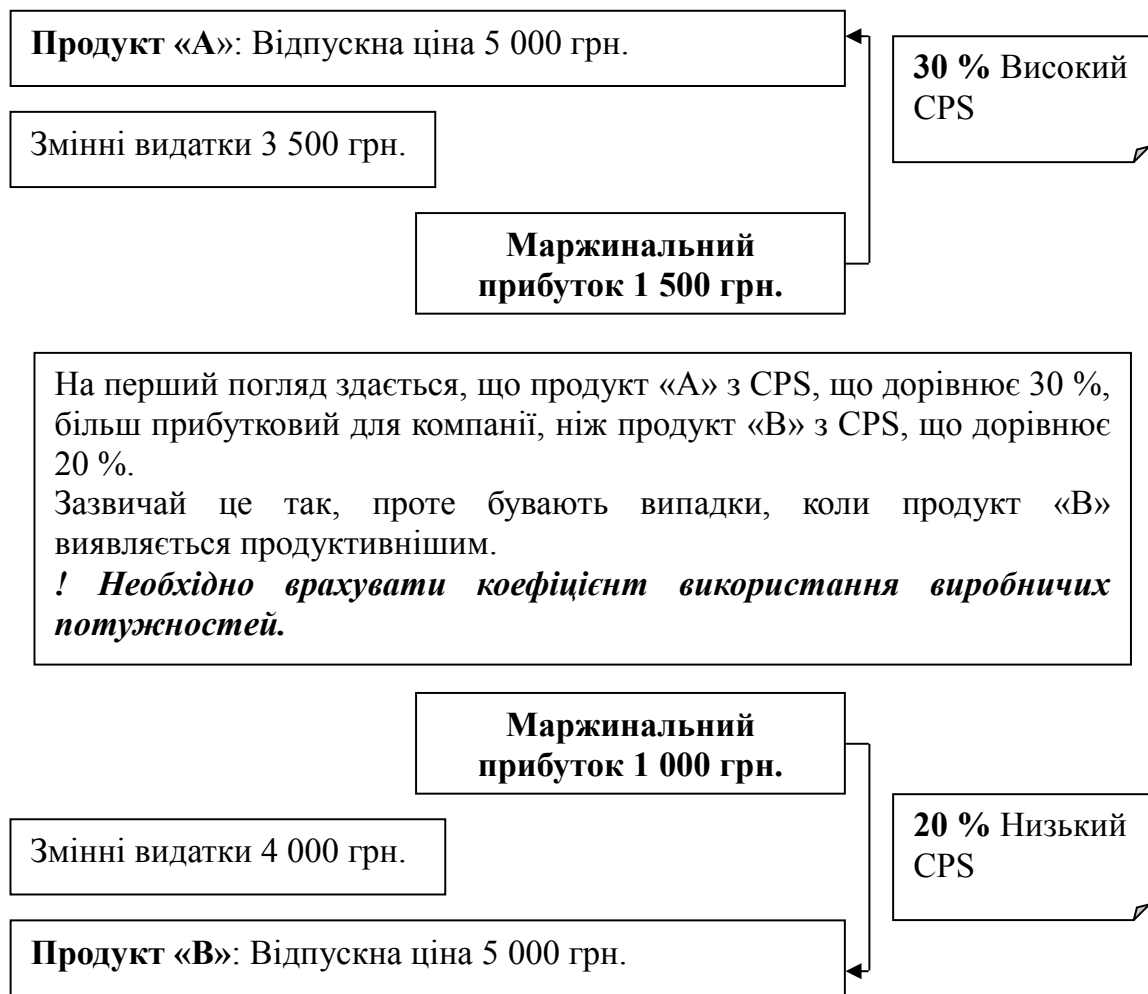
За даної ситуації може здатися, що менеджери завжди будуть надавати перевагу продукту «А». Однак, цілком можлива ситуація, у якій більш вигідним виявляється продукт «В». Чому це можливо? Коли компанія діє на межі своїх операційних можливостей або трохи вийшла за них, необхідно не зупинятися на CPS як кінцевому критерію при прийнятті рішень.

---

<sup>42</sup> Уолш Кіаран Ключові показники менеджменту. Пер. з англ. О.В. Чумаченко. 4-е вид. Київ: Companion Group, 2010. С. 226-240.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

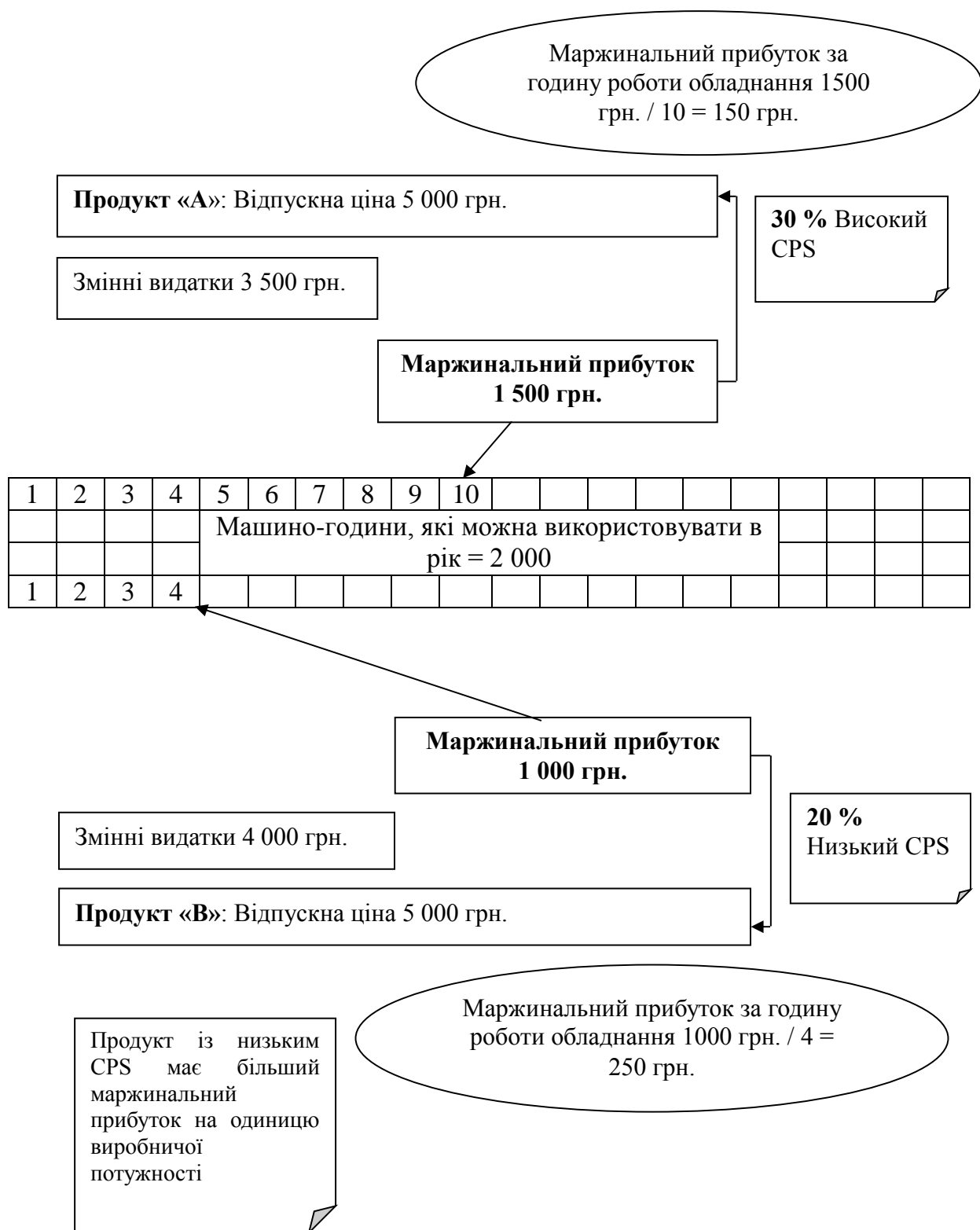
---



**Рис. 12. Співвідношення відпускної ціни продуктів «А» та «В» та їх видатків»**

Щоб розібратися більш детально у ситуації, можна скористатися іншим коефіцієнтом – «*маржинальний прибуток на одиницю потужності*», або, якщо відобразити загальний принцип такого підходу більш узагальнено, «*маржинальний прибуток на одиницю обмеженого фактору*». Використання менеджерами такого підходу виявляється у критичних ситуаціях дуже дієвим для управління величиною загального прибутку.

Не менш значимим є використання показника «маржинальний прибуток на одиницю виробничої потужності» (CPH). Виробнича потужність обладнання, що використовується для випуску продукції, – ключове поняття, що представлено на рисунку 13.



**Рис. 13. Маржинальний прибуток продуктів «А» та «В» на одиницю виміру виробничої потужності**

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

Припустимо, що це обладнання (після віднімання часу на переналадку, обслуговування та подібні операції) може працювати 2000 годин на рік. Також уявімо, що протягом цього часу обладнання випускає види продукції, що розглядаються. Чи можна збільшити результативність використання обладнання?

Аналіз розпочнемо з визначення, яка частина машинного часу (еквівалент потужності) витрачається на випуск кожного виду продукції, а далі співвіднесемо частки загальної виробничої потужності з частками валового прибутку у продажах за кожним продуктом, що випускається.

**Продукт «А».**

Виробництво одиниці продукту «А» вимагає 10 годин роботи обладнання, а маржинальний прибуток від продажу цієї одиниці дорівнює 1500 гривень. Відповідно, маржинальний прибуток на одиницю виробничої потужності (contribution per unit of capacity, СРН) для цього продукту дорівнює 150 грн./на годину. Якщо обладнання впродовж року (2000 годин) буде випускати лише продукцію типу «А», то максимальний маржинальний прибуток від виробництва продукції складе 300 000 гривень.

**Продукт «В».**

Виробництво одиниці продукту «В» вимагає чотирьох годин роботи обладнання, а маржинальний прибуток від продажу цієї одиниці дорівнює 1000 гривень. Відповідно, для цього продукту маржинальний продукт на одиницю виробничої потужності дорівнює 250 грн./на годину. Якщо обладнання впродовж року буде випускати лише продукцію типу «В», тоді максимальний маржинальний прибуток від виробленої продукції складе 500 000 гривень.

Отже, за цього випадку випуск продукції «В» для компанії більш вигідний, ніж продукту «А», хоча коефіцієнт маржинального прибутку у «В» вищий за «А».

Необхідно пам'ятати, що цей етап обґрунтування прийняття рішення про вид продукції виходить на перший план лише тоді, коли обладнання, що використовується, працює на повну потужність, за яку починається конкуренція між видами продукції, що випускається.

Проте легко можна обрати не найоптимальніший варіант комбінації видів продукції, що випускається, якщо не враховувати вказаної особливості аналізу за повністю задіяній потужності.

Тут є деяка не надумана проблема, що первинне, а що вторинне – конкурентоспроможність підприємств чи продукції? Зрозуміло, що між цими різновидами конкурентоспроможності є зв'язок і взаємозалежність. Проте чи є підприємство конкурентоспроможним, якщо його продукція не має попиту й не забезпечує таким чином його фінансово-економічну й іншу спроможність (безпеку)? Можливе за аналогією питання, але у зворотній бік (у зворотному порядку). Якщо продукція має попит і забезпечує достатні фінансово-економічні результати підприємства, то чи конкурентоспроможне воно? Може здатися на перший погляд, що поставлені питання є риторичні чи абсурдні. Але не поспішаймо із висновками. Приміром підприємство потужне, розвинуте технологічно, організаційно, внутрішньо самовдосконалене, але продукція на ринку не знаходить попиту.

Тут спостерігаємо ситуацію цілковитого абсолюту, за якої підприємство вдосконалюється заради вдосконалення, зосереджуючи увагу лише на своєму внутрішньому середовищі. Незважаючи на це вихід нульовий або близький до нього. І це з причин не врахування чи пасивності в питаннях зовнішнього середовища. Такий підхід можливий, якщо підприємство сповідує раціональну концепцію управління та консервативний стиль управління (менеджменту). І навпаки, підприємство знаходить споживача продукції, вона продається, приносить дохід, що забезпечує фінансово-економічно діяльність підприємства. Такий результат – це передовсім активність підприємства на зовнішньому ринку (середовищі). Підприємство свято вірить у силу маркетингу та його інструменти. Або успіх в даному разі викликаний сприятливою ринковою ситуацією (сприятливим ринковим середовищем), яка мінлива бо кон'юнктура може змінитись, і причому, неочікувано.

Маємо сповідання менеджментом підходу, що прийнято називати «неформальна концепція управління та агресивний стиль менеджменту». Зрозуміло, що нами розглянуто крайнощі. Але це виправдовується нашою метою актуалізувати саме необхідність балансу між концепціями управління, що беруться підприємствами за основу, та стилями менеджменту, що сповідуються і радше суб'єктивними вольовими рішеннями (характер особистості менеджера чи менеджерської команди) за умов мінливості зовнішнього середовища, а подекуди наявності ситуацій турбулентності та хаосу, в які потрапляють підприємства. Власне

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

підприємство повинно стати щось на зразок коли не умови його визначають, а воно є визначальником умов, інакше не тобою ситуація керує, а ти ситуацією. Істина десь посередині. Тут має бути обраний такий підхід, щоб утримати підприємства від надто високого захоплення концентруватись на зовнішніх чи внутрішніх чинниках і не стати заручником ринку в частині його кон'юнктури та мінливості умов. Що з цього випливає і дає? Дає те, що підприємство повинно балансувати між вдосконаленням всередині себе, тобто самовдосконалюватись, приміром технологічно, та необхідністю врахування чинників зовнішнього середовища, подекуди самому їх визначати, стаючи таким собі лідером, законодавцем мод, віртуально розширюючись за власні межі і покриваючи навколишній світ. Приклади Apple, Facebook. Це компанії з бюджетами, що дорівнюють бюджетам окремих держав.

Узагальнюючи наші міркування спостерігаємо той факт, що багато чого в частині пошуку та формування системи оціночних показників як процесної діяльності підприємства, так і його конкурентоспроможності в купі із продукцією його виробництва впирається у необхідність брати до уваги, й то системно: концепції управління, стилі менеджменту, схему кругообігу капіталу в бізнесі, внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування підприємства, його життєвий цикл та життєвий цикл продукції, що ним випускається, та (чи) послуги, що ним надаються. Наріжним тут стає схема кругообігу капіталу в бізнесі в якості основи, на яку нанизується усе решта з переліченого. Так, схема кругообігу капіталу в бізнесі добре відображає нам внутрішнє і зовнішнє середовище. Стадії 1 та 3 – це стадії сфери обігу, де відбувається процес купівля-продаж і це сфера зовнішнього середовища, в якій прослідковується взаємостосунки із контрагентами підприємства: постачальники, споживачі, конкуренти, держава з її фіскальними органами, зокрема. Стадія 2 – це сфера виробництва зі створення доданої вартості. Можна уявити, що на стадії 1 та 2 (сфера обігу, зовнішнє середовище) підприємство схильне до неформальної концепції в управлінні та до агресивного стилю менеджменту. А на стадії 2 (виробництво, внутрішнє середовище) стиль менеджменту та концепція управління змінюють знак, тобто підприємство схильне до консервативного стилю менеджменту та раціональної концепції управління. Можна міркувати – як таке позначатиметься на життєвому циклі підприємства та продукції й послуг, що ним виробляється та надається. Звідси можемо

запропонувати власну систему показників, віримо, що досить збалансовану щодо аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємства та забезпечення конкурентоспроможності його та продукції в купі з послугами, що ним виробляється та надається.

Наостанок зазначимо, що висвітлений вище матеріал хоч і має теоретичний характер, але може стати належним підґрунтям для розробки та практичної реалізації збалансованої системи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг), і як наслідок, стати ефективним інструментом у розв'язанні проблем підприємств, що реально функціонують. Зокрема, впровадження збалансованої системи показників у стратегічному розвитку підприємств віднайшло своє втілення серед низки суб'єктів господарювання у багатьох країнах світу. Нами ж робиться спроба віднайти та запропонувати власний шлях з формування збалансованої системи показників виходячи з таких організаційно–управлінських концептів:

1. Концепт руху капіталу в бізнесі.
2. Концепт середовища організації (внутрішнє та зовнішнє).
3. Концепт організаційних структур управління (ОСУ) (раціональна та неформальна концепції управління).
4. Концепт типізації менеджменту (агресивний та консервативний).

Схема руху капіталу в бізнесі наочно демонструє нам необхідність і можливість оптимізації системи показників з метою досліджень різної науково-прикладної тематики, зокрема, і тієї, що стосується конкурентоспроможності підприємства (продукції). Це оптимізація за критеріями:

- складу, структури та кількості показників в системі;
- змістового наповнення та інформативності показників системи;
- часу на розрахунок системи показників та аналітику отриманих результатів;
- розробки й обґрунтування варіантів пропозицій та обрання доцільних з них.

Схема також демонструє наявність внутрішнього та зовнішнього середовищ. Звідси цей концепт може бути розглянутий під кутом типізації:

- менеджменту (агресивний та консервативний);
- системи управління (раціональна та неформальна).



## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

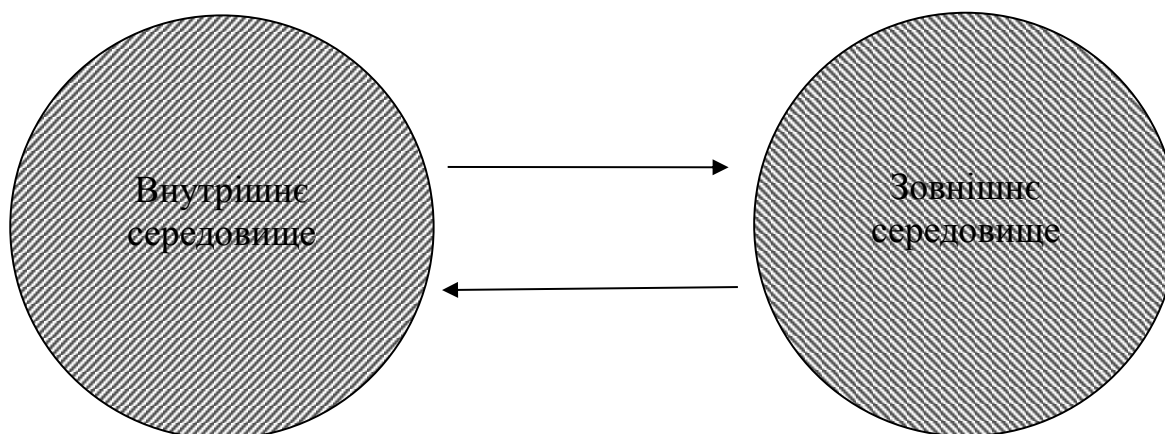
Відповідно до цього, є можливість визначити в системі підприємства (організацій) привалюючий концепт управління (раціональний або неформальний) та тип менеджменту (агресивний та консервативний). Це важливо, оскільки впливає на зміст, структуру та кількість показників для аналізу й контролю. Як вже вище було згадано, агресивний менеджмент надасть перевагу розрахунку та налізу показникам оборненості, а консервативний менеджмент – показникам ліквідності (поточна, швидка та абсолютна).

Звідси ми можемо схематично відобразити тип менеджменту досліджуваного підприємства через співвідношення внутрішнього та зовнішнього середовища.

З організаційної точки зору будь-яке підприємство розглядається як таке, що функціонує опираючись на два середовища: внутрішнє та зовнішнє. Відповідно до цього прийнято розглядати дві концепції управління: раціональна та неформальна. Надання переваги факторам внутрішнього середовища, на які, до речі, менеджмент має змогу впливати та видозмінювати, стосується раціональної концепції управління. Концентрація ж уваги на факторах зовнішнього середовища, на які менеджмент не може впливати, а лише враховувати у своїй діяльності, описує неформальну концепцію управління. Для раціональної концепції управління характерне самовдосконалення, яке, подекуди, набуває гіпертрофованої форми, яка узагальнює у собі вдосконалення заради самого вдосконалення. Прибічниками такої поведінки організації бізнесу були Г. Форд, Ф. Тейлор. Їх кредо: «Успіх компанії залежить від самої компанії та її внутрішньої перманентно вдосконаленої самоорганізації». Такий підхід переважав у першій половині ХХ ст., але подекуди зберігся й до сьогодні. Зміни, що відбулися в ринковій економіці після другої світової війни (посилення конкурентної боротьби, поява та зростання впливу на перебіг економічного життя малого й середнього бізнесу), вивели на перший план необхідність концентрації уваги на факторах зовнішнього середовища. Так з'явилася неформальна концепція управління.

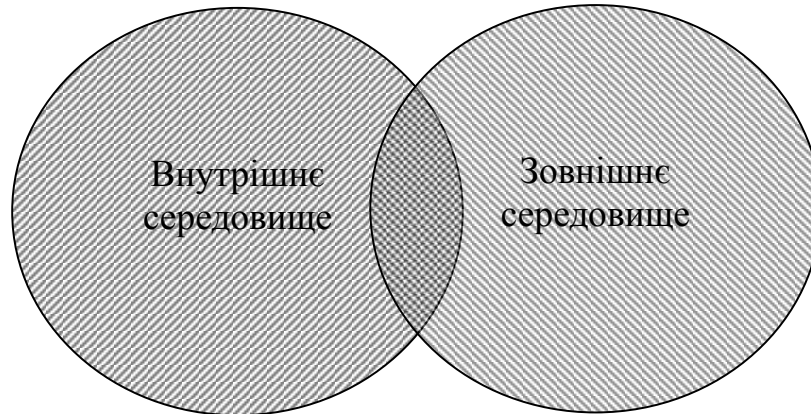
Нами була зроблена спроба розглянути позиціонування менеджменту підприємства через наголос з їх боку на факторах того чи іншого середовища для його розмежування відносно концепцій управління, а звідси і на підходи щодо вибору системи конкретних показників оцінки та контролю результатів діяльності підприємства.

Як вже вище зазначалося, консервативний менеджмент надає перевагу показникам ліквідності на противагу показникам оборненості, а агресивний менеджмент навпаки. Відтак вони використовують різні підходи формування системи оціночних показників та їх контролю. Цей фактор необхідно враховувати при розробці системи оціночних показників. Наші міркування наочно представлено на рисунку 14 А, де зовнішнє та внутрішнє середовища нейтральні відносно концепції управління, а значить і типу менеджменту.



**Рис. 14 А. Внутрішнє та зовнішнє середовище, нейтральне відносно концепції управління**

На рисунку 14 Б та рисунку 14 В спостерігаємо наявність зв'язку між внутрішнім та зовнішнім середовищами організації без надання переваги з боку менеджменту якомусь із них. Консерватори схильні бути досить обережними і не вдаються в крайнощі та до значного ризику. Вони працюють на двох полях. В цей самий час агресивний менеджмент схильний до ризику, бере до уваги фактори зовнішнього середовища і намагаються максимально врахувати їх при раціоналізації внутрішнього середовища. Звідси – скорочення складського господарства і мінімізація витрат, пов'язаних з ним (раціоналізація організаційної структури), скорочення майна, особливо того, яке простоює і не приносить користі на даний момент, займаються питаннями раціоналізації організації праці та виробництва з метою підвищення продуктивності. Це можливо, оскільки саме фактори внутрішнього середовища піддаються впливу менеджменту. Не випадково, що власне агресивний менеджмент при неформальному підході до управління контролює показники оборненості.



**Рис. 14 Б. Внутрішнє та зовнішнє середовище раціональній концепції управління та консервативному типу менеджменту**



**Рис. 14 В. Внутрішнє та зовнішнє середовище за неформальної концепції управління та агресивного типу менеджменту**

Внутрішнє середовище підприємства описується низкою факторів (змінних), на які керівництво може і має впливати аби забезпечити ефективне управління. Відповідно із ними побудована система показників, що опирається на такі фактори (змінні) внутрішнього середовища:

1. Місія, цілі та задачі.
2. Організаційна структура управління.
3. Технологія.
4. Рух основних та оборотних засобів (основного та оборотного капіталу).
5. Витрати на виробництво.
6. Персонал.
7. Інформація.
8. Стиль керівництва.

*Місія, цілі та задачі*

Місія, цілі та задачі – це взаємопов’язані змінні і важливість яких є незаперечною, проте не надає кількісної оцінки, а лише вербальний опис. Важливість тут полягає у формуванні економічного мислення та філософії світу виробництва на всіх рівнях управління в межах як окремих співробітників, так і колективу в цілому.

*Організаційна структура управління*

Аналіз ефективності організаційної структури управління можна здійснити з використанням таких індикаторів (табл. 2).

Таблиця 2

**Система індикаторів оцінки ефективності  
організаційної структури управління**

Показник	Технологія розрахунку	Призначення
Рівень автономності одного організаційного рівня управління	Відношення трудомісткості функцій, що здійснюються підрозділом, до повної трудомісткості всіх функцій, які виконуються підприємством.	Визначає рівень автономності роботи структурного підрозділу.
Коефіцієнт контролю	Відношення середньої кількості працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня.	Характеризує чисельність підлеглих на одного управління, що дає змогу робити висновки щодо раціональності розподілу повноважень та функцій контролю.
Показник кваліфікації управління	Сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом) та тривалістю практичного досвіду роботи за даною спеціальністю.	Відображає дійсний період підготовки одного працівника для виконання певних функцій.
Гнучкість організаційної структури	Відношення чисельності працівників, що можуть виконувати не лише безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури.	Описує здатність працівників організації замінювати в разі необхідності один одного. Нормативний показник не повинен перевищувати одиниці.
Показник капіталоозброєності управлінського персоналу	Відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період.	Є індикатором рівня технічного забезпечення управлінської праці.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

Показник	Технологія розрахунку	Призначення
Рівень децентралізації структури	Відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління.	Відображає рівень децентралізації структури управління. Оптимальне значення коефіцієнта.
Рівень еластичності структури	Співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій.	Відтворює зв'язок між організаційною структурою управління та стратегічним розвитком підприємства. Нормативне значення показника не має бути більшим за одиницю.
Рівень раціональності структури	Відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної.	Відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом.

Окрім того розраховують показники:

1. Рівень організації управління опосередковано коефіцієнтом якості виконання управлінських функцій:

$$K_{я} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{Mi}}{\sum_{i=1}^i t_{3M}^i}, \quad (1)$$

де

$n$  – кількість підрозділів підприємства;

$t_{Mi}$  – втрати робочого часу у виробничих підрозділах за звітний період через несвоєчасність або неякісне виконання певної управлінської функції, годин;

$t_{3M}^i$  – змінний фонд часу роботи у виробничому підрозділі підприємства, годин;

$M$  – кількість функцій управління.

2. Оцінка рівня організації праці, що оцінюється показниками:

– коефіцієнт розподілу праці:

$$K_{PII} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{HP}}{T_{3M} \times n}, \quad (2)$$

де

$i = 1 \dots n$  – кількість підрозділів підприємства;

$\sum t_{\text{НР}}$  – сумарний час виконання працівниками не передбаченої завданням роботи протягом зміни, хвилин;

$T_{\text{ЗМ}}$  – тривалість робочої зміни, хвилин;

$n$  – кількість працівників.

3. Коефіцієнт організації робочих місць, що визначається як співвідношення кількості робочих місць, що відповідає типовим пректам до загальної кількості робочих місць.

4. Коефіцієнт нормування робочих місць:

$$K_{\text{Н.ПР.}} = K_{\text{Н.Н.}} \times \frac{Ч_{\text{НОР}}}{Ч_{\text{ЗАГ}}}, \quad (3)$$

де

$K_{\text{Н.Н.}}$  – коефіцієнт напруженості норм часу і норм обслуговування;

$Ч_{\text{НОР}}$  – чисельність робітників, праця яких нормується;

$Ч_{\text{ЗАГ}}$  – загальна чисельність робітників на дільницях, в цеху.

### *Технологія*

Оцінка рівня існуючої технології виробництва вирішується в таких аспектах:

- наявність сучасних передових технологій;
- використання «ноу-хау» та власних інноваційних розробок;
- застосування автоматизованих систем управління;
- рівень діджиталізації бізнес-процесів.

Основними бар'єрами у розвитку технологічних процесів можуть бути:

- низький рівень кваліфікації персоналу для впровадження технологій;
- постійне оновлення технології, що призводить до морального зношення існуючих;
- відсутність фінансових ресурсів для впровадження новітніх технологій та інше.

Технологічний прогрес підприємства з урахуванням його економічних можливостей можна охарактеризувати шляхом оцінки

рівня модернізації:

- технологічного забезпечення. Розраховується як співвідношення кількості новітніх сучасних технологій, які використовуються на підприємстві до загального обсягу технологічного оснащення;
- продукції. Розраховується співвідношенням обсягу новітньої (прогресивної) продукції до загального обсягу випуску, що виробляється підприємством;
- технологічного розвитку. Визначається питомою вагою інноваційних технологічних рішень (винаходи, рацпропозиції, інновації) в загальній кількості управлінських рішень за певний період часу.

*Рух основних та оборотних засобів  
(основного та оборотного капіталу)*

Майновий стан підприємства можна оцінити, досліджуючи (бажано в динаміці не менш 5-ть років) показники (коефіцієнти):

- структури основного капіталу (основних засобів);
- зносу основних засобів (основного капіталу);
- оновлення / вибуття;
- питомої ваги активної частини основних засобів (основного капіталу) у загальній їх кількості тощо.

Ось приблизний набір розрахункових показників:

1. Видова структура основних засобів характеризується питомою вагою кожної групи в загальній (балансовій) їх вартості:

$$\alpha_{\Phi_i} = (\Phi_i \div \Phi_3) \times 100, \quad (4)$$

де

$\alpha_{\Phi_i}$  – питома вага і-ої групи основних засобів в загальній вартості (%);

$\Phi_i$  – вартість і-ої групи основних засобів;

$\Phi_3$  – загальна (балансова) вартість основних засобів.

2. Ступінь прогресивності структури основних засобів визначається питомою вагою активної частини в загальній (балансовій) їх вартості:

$$\alpha_{a.\Phi.} = (\Phi_a \div \Phi_3) \times 100, \quad (5)$$

де

$\alpha_{a.\phi.}$  – питома вага активної частини основних засобів в загальній їх вартості (%);

$\Phi_a$  – вартість активної частини основних засобів;

$\Phi_3$  – загальна (балансова) вартість основних засобів.

3. Залишкова вартість, що характеризує реальну вартість даного року ( $\Phi_3$ ). Визначається частиною вартості об'єкту (початкової або відновної), яка ще не перенесена на продукт:

$$\Phi_{3.б.} = \Phi_б (1 - T_{сл}^{\phi} \times H_{a.п.в.} \div 100) \quad (6)$$

$$\Phi_{3.в.} = \Phi_в (1 - T_{сл}^{\phi} \times H_{a.п.в.} \div 100), \quad (7)$$

де

$\Phi_{3.б.}$  і  $\Phi_{3.в.}$  – початкова та відновна залишкові вартості об'єкту відповідно;

$T_{сл}^{\phi}$  – фактичний термін служби даного об'єкту, років;

$H_{a.п.в.}$  – норма амортизаційних відрахувань на реновацію (повне відновлення) даного об'єкту, %).

4. Показники, що характеризують рух основних засобів на підприємстві:

– коефіцієнт вибуття ( $K^{B.}_{o.\phi.}$ ). Він характеризує інтенсивність вибуття основних засобів упродовж розрахункового періоду (року) і розраховується за формулою:

$$K^{B.}_{o.\phi.} = \Phi^B. \div \Phi_{п.р.п.}, \quad (8)$$

де

$\Phi^B.$  – вартість основних засобів, що вибули, грн;

$\Phi_{п.р.п.}$  – вартість основних засобів на початок розрахункового періоду (року), грн.

– коефіцієнт оновлення ( $K^{O.}_{o.\phi.}$ ). Характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів упродовж розрахункового періоду і розраховується за формулою:

$$K^{O.}_{o.\phi.} = \Phi^{O.} \div \Phi_{к.р.п.}, \quad (9)$$



де

$\Phi^0$  – вартість уведених основних засобів, грн;

$\Phi_{к.р.п}$  – вартість основних засобів на кінець розрахункового періоду (року), грн.

5. Показники, що характеризують озброєність праці основними засобами. За своїм змістом показник озброєності праці відображає обсяг основних засобів у розрахунку на одного середньоспискового (середньооблікового) робітника або на одного працюючого. Розраховується він не на дату, а як середньорічний. Для його вирахування необхідно володіти даними про:

- середньорічну вартість основних фондів (засобів) ( $\Phi_{с.р.}$ );
- середньоспискову (середньооблікову) чисельність робітників або працюючих за рік ( $\mathcal{C}_{с.р.}$ ).

При цьому використовується формула:

$$\Phi_{оз.} = \Phi_{с.р.} \div \mathcal{C}_{с.р.} \quad (10)$$

6. Показники, що характеризують ефективність використання основних засобів:

– капіталовіддача (КВ). Характеризує обсяг продукції, у вартісному вираженні, що припадає на одну грошову одиницю основних засобів витрачених на її випуск (інакше, величину випуску продукції на 1 грош. од. основних засобів). Визначається за формулою:

$$\Phi В = Q \div \Phi_{с.р.}, \quad (11)$$

де

$Q$  – вартість виробленої протягом року продукції, грош. од.;

$\Phi_{с.р.}$  – середньорічна вартість основних засобів підприємства.

– капіталомісткість (КМ). Обернений до капіталовіддачі показник, що характеризує величину основних засобів у вартісному виразі, що припадає на одну грошову одиницю випущеної, за їх допомогою, продукції (інакше, на яку суму потрібно було основних засобів для випуску продукції вартістю 1 грош. од.). Визначається за формулою:

$$\Phi В = \Phi_{с.р} \div Q \quad (12)$$

– рентабельність (продуктивність) основних засобів ( $R_{о.ф.}$ ). Характеризує отримання балансового прибутку на 1 грош. од. основних засобів. Визначається за формулою:

$$R_{о.ф.} = \Pi_б \div \Phi_{с.р}, \quad (13)$$

де

$\Pi_б$  – балансовий прибуток підприємства, отриманий протягом розрахункового року, грн.

– взаємозалежність між капіталоозброєністю, продуктивністю праці та капіталовіддачею характеризується співвідношенням:

$$В = \Phi_{озб.} \times \Phi В \quad (14)$$

$$I_{п.п.} = I_{ФВ} \times I_{Фозб.}, \quad (15)$$

де

$I_{п.п.}$ ,  $I_{ФВ}$ ,  $I_{Фозб.}$  – індекси зміни показників відповідно продуктивності праці, капіталовіддачі та капіталоозброєності праці;

$В$  – продуктивність праці, що визначається за виробітком продукції на одного працюючого.

### *Витрати на виробництво*

У ході аналізу витрат на виробництво визначається ефективність планування собівартості та здійснюється факторний аналіз відхилень факту від плану. На підставі первинних бухгалтерських документів визначається сума витрат у собівартості продукції, які не пов'язані з виробничо-господарською діяльністю. Велика увага приділяється питанню правильності віднесення витрат на собівартість продукції та на валові витрати для цілей оподаткування.

### *Персонал*

Оцінка персоналу здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових і особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

вимогам. Пропонована система включає такі групи показників:

1. Рух (оборот) працівників на підприємстві характеризує:

– коефіцієнт обороту за прийомом ( $K_{o.n.}$ ) – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період ( $Ч_{np.}$ ) до середньоспискової чисельності працівників ( $Ч_{cn.}$ ) за той же період, визначається за формулою (16):

$$K_{o.n.} = \frac{Ч_{np.}}{Ч_{cn.}} \quad (16)$$

– коефіцієнт обороту за вибуттям ( $K_{o.v.}$ ) – це відношення усіх вибулих працівників ( $Ч_{вib.}$ ) до середньоспискової чисельності працівників ( $Ч_{cn.}$ ), яке обчислюється за формулою (17):

$$K_{o.v.} = \frac{Ч_{вib.}}{Ч_{cn.}} \quad (17)$$

– коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{nl.}$ ) – це відношення вибулих із підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) ( $Ч_{вib. .nl.}$ ) до середньоспискової чисельності ( $Ч_{cn.}$ ), який визначається за певний період за формулою (18):

$$K_{nl.} = \frac{Ч_{вib. .nl.}}{Ч_{cn.}} \quad (18)$$

2. Група показників, що визначають:

- рівень трудової дисципліни за кількістю неявок на роботу;
- відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт;
- показники, що характеризують структуру персоналу підприємства.

Рівень дисципліни ( $K_{o.}$ ) визначає кількість неявок (невиходів на роботу) (Н) до загальної кількості відпрацьованих за визначений період людино–годин (ЛГ) і обчислюється за формулою (19):

$$K_{\text{с.}} = \frac{H}{ЛГ} \quad (19)$$

Відповідність кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт ( $K_{\text{с.}}$ ) визначається як співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників ( $\overline{T_{\text{нр.}}}$ ) і середнього тарифного розряду виконуваних робіт ( $T_{\text{р.}}$ ) за формулою (20):

$$K_{\text{с.}} = \frac{\overline{T_{\text{нр.}}}}{T_{\text{р.}}} \quad (20)$$

Якщо на підприємстві середній розряд робітників вищий за середній розряд робіт, що ними виконуються, тоді спостерігатимемо перевитрати по оплаті праці (адже оплата робіт здійснюватиметься не за їх розрядом, а за розрядом робітника).

Якщо навпаки, тоді спостерігатимемо невідповідність між рівнем кваліфікації робітників і складністю робіт. У цьому випадку недостатня кваліфікація робітників не зможе задовольнити кваліфікаційний рівень робіт. Звідси неякісна робота, значний відсоток браку.

Структура персоналу підприємства ( $K_{\text{сп.}}$ ) представляє собою характеристику питомої ваги кожної з його складової груп ( $\overset{Ч}{\text{сп.}}$ ), відтворену у відсотках до сумарної чисельності всього промислово–виробничого персоналу підприємства ( $\overset{Ч}{\text{пвп}}$ ). Вона розраховується за формулою (21):

$$K_{\text{сп.}} = \frac{\overset{Ч}{\text{сп.}}}{\overset{Ч}{\text{пвп}}} \quad (21)$$

Стабільність або відданість персоналу (середній стаж роботи) ( $\overline{СР}$ ) визначається як співвідношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу ( $P_{\text{заг.}}$ ) до середньоспискової чисельності працівників ( $\overset{Ч}{\text{сп.}}$ ).

$$\overline{CP} = \frac{P_{заг.}}{Ч_{сн.}} \quad (22)$$

Коефіцієнт реальної заробітної плати (характеризує ту кількість матеріальних та духовних благ, а також послуг, яку може придбати працівник на свою грошову заробітну плату), що розраховується:

$$I_{РЗП} = I_{НЗП} : I_{Ц}, \quad (23)$$

де

$I_{РЗП}$  – індекс реальної заробітної плати;

$I_{НЗП}$  – індекс номінальної заробітної плати;

$I_{Ц}$  – індекс цін.

Індекс випередження: випередження індексу продуктивності праці порівняно з індексом заробітної плати. Виходячи із принципу організації заробітної плати, а саме: «Забезпечення випередження темпів росту продуктивності праці порівняно із темпами росту заробітної плати» доцільно розрахувати відповідний коефіцієнт. Під час інтерпретації результату розрахунку варто пам'ятати, що темп росту продуктивності праці має випереджати темп росту заробітної плати. У протилежному випадку спостерігатиметься нестача товарної маси і надмірність грошової маси, що у свою чергу викликатиме інфляцію.

Коефіцієнт механізації – відношення кількості робітників (відпрацьованих людино-днів, обсягу робіт), зайнятих на механізованих роботах, до загальної чисельності робітників (відпрацьованих людино-днів, обсягу робіт).

Коефіцієнт напруженості праці: напруження (STRESS) – ситуація в управлінні, що характеризується підвищеною психологічною або фізіологічною напруженістю.

*Система показників оцінки внутрішнього чинника: Інформація*

Оцінка впливу інформаційного чинника в системі управлінської діагностики наразі важко піддається кількісному виміру. Головне тут уникати інформаційної асиметрії та забезпечувати релевантність останньої. Інформаційна асиметрія – ситуація, коли одна група власників ресурсів або покупців володіє необхідною для ведення діла інформацією, а інша – не володіє. Релевантна інформація – інформація, що збирається під конкретну задачу.

*Діагностування стилю керівництва*

У процесі управління менеджмент підприємства повинен знайти компроміс між ефективним управлінням дебіторською заборгованістю і товарно-матеріальними запасами, з одного боку, та ліквідністю підприємства, з іншого. Поліпшуючи оборотність активів, ми знижуємо ліквідність. Тому у процесі експрес-діагностики або діагностування підприємства у цілому, можемо визначити стиль керівництва підприємством.

В економічній літературі виділяють такі основні способи управління бізнесом, які ґрунтуються на різних підходах до формування оборотних активів підприємства:

- консервативний, який мінімізує ризики;
- агресивний, який припускає високий ступінь ризику;
- помірний (табл. 3).

Таблиця 3

**Способи управління бізнесом та їх характеристики через формування оборотних активів підприємства**

Консервативний підхід	Агресивний підхід	Помірний підхід
Передбачає не тільки повне задоволення поточної потреби у всіх їхніх видах, необхідних для нормального ходу виробничої діяльності, але і створення значних розмірів їхніх резервів на випадок непередбачених складнощів у процесах постачання, виробництва та реалізації продукції.	Полягає в мінімізації всіх страхових резервів по окремих елементах оборотних активів. В умовах відсутності збоїв у виробничій діяльності такий підхід дозволяє одержати найбільш високий рівень ефективності використання оборотних активів.	Полягає в забезпеченні повного задоволення потреби у всіх видах оборотних активів і створення середніх страхових їхніх розмірів на випадок найбільш типових збоїв в ході виробничо-збутової діяльності підприємства.
Гарантує фінансову стійкість, платоспроможність, мінімізацію операційних ризиків.	Гарантує при збоях у процесах постачання, виробництва і реалізації продукції істотні фінансові втрати.	Гарантує і ризик неплатоспроможності, і період оборотності оборотних активів, які знаходяться на середніх рівнях.
Негативно позначається на ефективності використання оборотних активів, а також, у результаті відволікання значних сум з обороту – у запасах, дебіторській заборгованості і коштах – на прибутковості підприємства.	Імовірність неплатоспроможності в агресивного підходу найбільша.	

## РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

Вибір того або іншого підходу ґрунтується на прийнятному співвідношенні рівня прибутковості та ризику вкладення.

У першому випадку менеджмент підприємства буде намагатись збільшити ліквідність, у тому числі за рахунок погіршення оборотності активів. У другому випадку, навпаки, менеджмент буде намагатись заробити кошти «будь-яким шляхом», максимально збільшуючи оборотність активів і не особливо звертаючи увагу на рівень ліквідності.

Обидва способи повинні розраховуватись за свою манеру ведення бізнесу: консервативний менеджмент – процентами за банківські кредити, а агресивний менеджмент – поступками постачальникам і споживачам.

Борги збільшують не тільки ризик, але й прибуток. Важливо знайти і підтримати правильне співвідношення між ними, а це є завданням менеджерів (К. Уолш).

Ідеальний підхід до фінансування оборотних активів заснований на суті категорій «оборотні активи» і «поточні пасиви» та їхній взаємній відповідності. Модель означає, що оборотні активи по сумі збігаються з поточними пасивами, тобто робочий капітал підприємства дорівнює нулю.

Із позиції ліквідності такий підхід є найбільш ризикованим, оскільки при несприятливих умовах (наприклад, необхідно розрахуватися з більшістю кредиторів одночасно) підприємство може зіткнутися з необхідністю залучення додаткових кредитних ресурсів або продажу частини необоротних активів для покриття кредиторської заборгованості. Сутність даного підходу полягає в тому, що довгострокові пасиви використовуються винятково як джерело покриття необоротних активів.

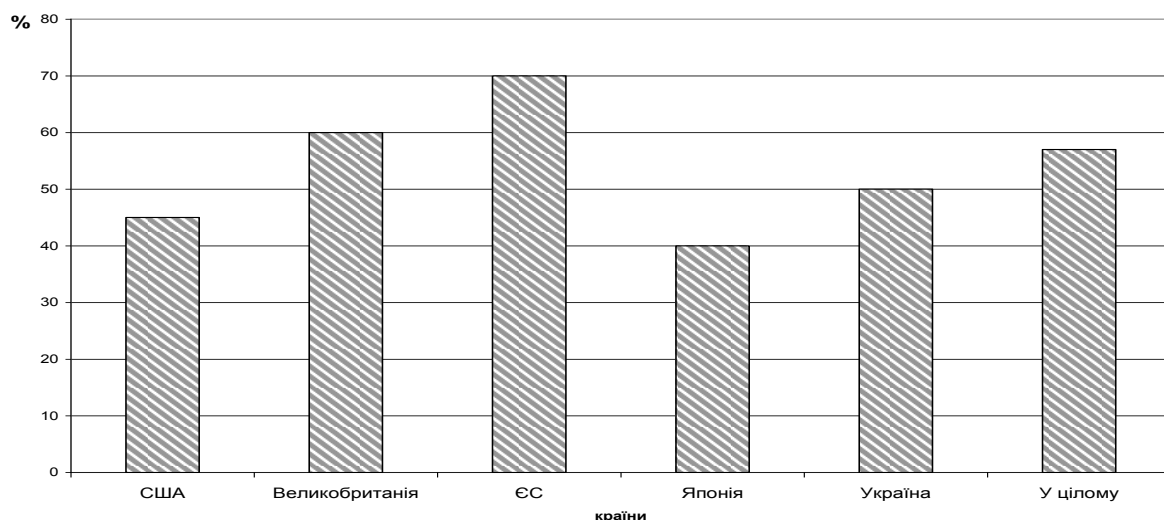
Виходячи з принципів агресивного підходу до фінансування, сума необоротних активів і системна частина оборотних активів покривається за рахунок довгострокових пасивів. У цьому випадку частина оборотних активів, що варіює, покривається за рахунок поточних пасивів.

Із позиції ліквідності агресивний підхід до фінансування оборотних активів також досить ризикований. На практиці обмежитися тільки мінімумом оборотних активів видається дуже

небезпечним, оскільки в піковий сезон у підприємства може не знайти вільних коштів для фінансування додаткових потреб у виробничих запасах. Тому при мінімальних витратах на підтримку поточних запасів тут має місце відносно високий поточний прибуток.

Консервативний підхід до фінансування оборотних активів припускає, що необоротні активи, а також повна сума оборотних активів покривається за рахунок довгострокових пасивів. У цьому випадку кредиторська заборгованість відсутня, а отже, відсутній і ризик втрати ліквідності.

К. Уолш дослідив, що існують географічні та галузеві особливості у підходах щодо рівня боргового навантаження підприємства, який показує частку залучених коштів у загальній сумі вимог на активи групи зі сторони кредиторів і власників. Зовсім не обов'язково, що цей показник оцінює реальну здатність групи покривати свої борги, оскільки зазначена в формі 1 «Баланс» (звіт про фінансовий стан) вартість активів не відображає ні їхньої ринкової, ні ліквідаційної вартості. Наприклад, рівень боргового навантаження в розмірі 0,70 означає, що підприємство профінансувало 70% своїх активів, використовуючи залучений капітал (рис. 15).



**Рис. 15. Рівень боргового навантаження підприємств у різних країнах<sup>43</sup>**

<sup>43</sup> Уолш Кіаран Ключові показники менеджменту. Пер. з англ. О.В. Чумаченко. 4-е вид. Київ: Companion Group, 2010. С. 133.



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

Так, у компаніях США та Великобританії переважає більш консервативний підхід до управління, у яких показник співвідношення позикового та власного капіталу перевищує 60%, а у країнах Європейського Союзу є підприємства, де даний показник досягає 70% і більше.

Окрім внутрішнього середовища організації (підприємства чи компанії) розглядають зовнішнє, а саме: мікросередовище та макросередовище. Кожне з них структурно складається з елементів, що за своїм впливом на підприємство називають факторами.

Факторами зовнішнього середовища є елементи, перелік яких наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

**Фактори макросередовища та мікросередовища  
 підприємства**

№ п\п	Елементи-фактори	
	Макросередовища (Здійснюють непрямий вплив на підприємство)	Мікросередовища (Здійснюють прямий вплив на підприємство)
1.	Стан економіки країни	Конкуренти і конкурентне середовище в цілому
2.	Політико–правові відносини	Покупці
3.	Ефективність державного регулювання економіки	Постачальники
4.	Стан культури, ціннісні орієнтири у суспільстві	Партнери
5.	Рівень НТП	Місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій
6.	Рівень соціального розвитку	Місцеві органи влади тощо
7.	Дієвість профспілок, партій і громадських організацій	
8.	Демографія	
9.	Природні умови, екологія	
10.	Міжнародне становище	
11.	Надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники (форс–мажорні)	

У науковій літературі аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST–аналізом. PEST є аббревіатурою назв різних середовищ:

- P – political and legal environment (політико-правове середовище);
- E – economic environment (економічне середовище);
- S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

– T – technological environment (технологічне середовище).

PEST–аналіз, ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільш впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи не сприятливу). З аналізу зовнішнього середовища передусім необхідно розглянути рівень його невизначеності, а також з'ясувати, яким чином організація має взаємодіяти з цією невизначеністю.

Можливі різні підходи до визначення структури проведення управлінського аналізу (діагностики).

Система McKinsey комплексно включає діагностику всіх виробничих процесів підприємства – від процесу ідеї створення продукту до реалізації продукції та сервісного обслуговування клієнтів, але не охоплює бізнес–процеси, що відповідають за забезпечення фінансовими й трудовими ресурсами, а також ж процеси управління підприємством.

Підхід R. Ohmae – схема проведення діагностики підприємства запропонована японським консультантом. Даний підхід зорієнтований на ринкові можливості підприємства й забезпечує комплексний аналіз.

Діагностування підприємства за методом самооцінки T. Conti. Підприємство розглядається та оцінюється за трьома областями:

– область результатів – через результати бізнесу, задоволення споживачів, задоволення інтересів власників підприємства, задоволення очікувань персоналу, задоволення інтересів та очікувань партнерів;

– область основних процесів, які аналізують вхід у бізнес–процеси підприємства та процес створення споживчої вартості кінцевої продукції; сюди ж входять обслуговуючі процеси, що відповідають за забезпечення входів для основних процесів; бізнес–процеси, що відповідають за інфраструктурне забезпечення; процес корпоративного управління;

– область системних факторів – через лідерство, стратегії та плани, людські ресурси, організаційні структури управління тощо.

Результатом комплексного підходу до діагностики буде стратегічне бачення системи бізнес–процесів: ресурсного забезпечення, факторів впливу на різні бізнес–процеси підприємства, розподіл відповідальності, відповідність бізнес–процесів цілям, функціональна та ієрархічна структура бізнес–процесів.

Модель SCORE – механізм, який забезпечує бізнес–структурі

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

сформувані стратегії переходу підприємства від проблем до їх вирішення (розв'язання). Модель є аббревіатурою від англійських слів: Symptom (Симптом), Cause (Причина), Outcome (Результат), Resource (Ресурс), Effect (Ефективність). У процесі аналізу з'ясовуються проблеми (Симптоми) у функціонуванні механізму підприємницької діяльності (зокрема, рівень клієнтоорієнтованості процесів, фінансове забезпечення, розкриття трудового потенціалу) та фактори, що їх спричинили (Причини). Формують системний опис проблемного стану підприємства, у якому відображаються успішні результати та індикатори ефективності бізнесу. З'ясувавши поточне становище підприємства (Результати діяльності), далі визначаються цілі та стратегічний бажаний стан, якого повинно досягнути підприємство для утримання ринкових позицій та зростання конкурентоспроможності підприємства. Такий стан та цілі формуються у вигляді набору конкретних показників, які відображають динаміку зміни проблем і симптомів на бажаний стан. Отже, ефекти – перспективні наслідки досягнення певних цілей чи результатів. Аналіз ефектів має значення для розуміння причин, майбутніх цілей та бажаного стану, який визначає структуру системи, зміст бізнес-процесів, їх цілеспрямованість і доречність у поточному періоді.

Безпосереднє середовище діяльності підприємства формує мікросередовище та конкурентне середовище. Чинники (фактори), які варто оцінювати при аналізі мікросередовища діяльності підприємства наведено у таблиці 5, а система показників (коефіцієнтів), необхідних для діагностування структурних елементів зовнішнього до підприємства середовища прямої дії: постачальників, клієнтів, конкурентів<sup>44</sup> – у таблиці 6.

Таблиця 5

**Фактори мікросередовища**

Конкурентне середовище – А	Постачальники – В	Покупці – С	Контактні аудиторії – D
Структура конкуренції. Наявність замінників, аналогів товарів. Стратегії конкурентів.	Наявність вибору постачальників. Можливість швидко перебудуватися. «Сила постачальника».	Образ покупця. Купівельна спроможність. Особливості поведінки. Мотиви покупок.	Партнери по бізнесу. Банки. Незалежні ЗМІ. Держустанови. Місцеві влади. Суспільні організації.

<sup>44</sup> Мак-Кензі В. Використання та інтерпретація фінансової звітності / Пер. з англ. / за ред. Г. В. Григораш. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. С. 441–486.

**ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Система коефіцієнтів (показників), що потребують дослідження, такі:

- платоспроможності;
- спроможності постачальника фінансувати замовлення;
- показники рентабельності /прибутковості

Уся вище наведена система показників, що розглядається нами як збалансована, важлива з огляду на аналіз/оцінку забезпечення ефективної роботи (діяльності) підприємства як в його внутрішньому середовищі, так і назовні. Однак в контексті теми нашого дослідження цього недостатньо. Відтак, нами розглядається можливим доповнити систему ще й показниками, що оцінюють ступінь конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Перелік і зміст додаткової системи показників наводиться нижче за текстом.

Таблиця 6

**Система коефіцієнтів, що потребують аналізу в ході дослідження:  
постачальників, клієнтів, конкурентів**

№ п/п	Найменування коефіцієнта	Позначення щодо застосування		
		Постачальники	Клієнти	Конкуренти
<b>Платоспроможність</b>				
1.	Період погашення кредиторської заборгованості	+	+	+
2.	Покриття процентів	+	+	+
3.	«Кислотний тест»	+	+	+
4.	Коефіцієнт поточної ліквідності	+	+	+
5.	Графік погашення позик	+	+	+
<b>Показники, що відображають спроможність постачальника фінансувати замовлення</b>				
6.	Коефіцієнт робочого капіталу	+	–	–
7.	Період оборотності запасів	+	–	–
8.	Період оборотності незавершеного виробництва	+	–	–
9.	Період оборотності готової продукції	+	–	–
10.	Період погашення дебіторської заборгованості	+	–	–
11.	Період погашення кредиторської заборгованості	+		
<b>Рентабельність (прибутковість)</b>				
12.	Рентабельність операційної діяльності або рентабельність реалізації	+	+	+

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

№ п/п	Найменування коефіцієнта	Позначення щодо застосування		
		Постачальники	Клієнти	Конкуренти
13.	Рентабельність робочого капіталу	+	+	+
14.	Продуктивність активів	+	+	+
Погляд інвестора				
15.	Коефіцієнт ціна/дохід	–	–	+

Конкурентоспроможність продукції підприємства та оцінка її параметрів<sup>45</sup>: конкурентоспроможність продукції як інтегральний показник визначає рівень її спроможності задовольняти вимоги (потреби) споживачів порівняно з аналогічними товарами, а також тенденцію зміни реальних доходів виробника від її реалізації.

Конкурентоспроможність характеризується, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами продавців. На практиці конкурентоспроможність продукції забезпечується за одним із напрямів: або низькі ціни, або висока якість продукції, а звідси й співвідношення «ціна – якість». Конкурентоспроможність продукції – це її властивість, а рівень конкурентоспроможності – відносний (конкретного ринку, періоду, виробника) показник цієї властивості.

Критерії, що характеризують конкурентоспроможність продукції розмежовують на:

- апостеріорний (об’єктивний),
- апіорний (суб’єктивний).

Апостеріорним параметром рівня конкурентоспроможності продукції є відносна частка продажів  $B_{oi}$  оцінюваної продукції порівняно з продукцією-конкурентом:

$$B_{oi} = \frac{M_o}{M_o + M_i}, \quad (24)$$

де  $M_o$  і  $M_i$  – рівень продажів оцінюваної продукції та  $i$ -го її аналога.

Рівень конкурентоспроможності продукції за апіорним критерієм можна оцінити як імовірність надання покупцем переваги цій продукції ( $B_{oi}$ ), а не продукції конкурента. Ця ймовірність ( $B_{oi}$ ) характеризується як перевага однієї продукції перед іншою – аналогом. Оцінки такої апіорної ймовірності можна отримати

<sup>45</sup> Сарай Н.І. Економічна діагностика. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 39-46.

шляхом застосування експертних методів.

Є два шляхи отримання кількісної оцінки (Voі):

- 1) через середнє арифметичне оцінок експертів, де кожен експерт надає оцінку переваги одній продукції над іншою;
- 2) через узагальнення, де визначається узагальнена оцінка вибору кожним експертом між цими двома продуктами на конкретному ринку у конкретний період часу.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції передбачає наступний алгоритм оцінки.

1. Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за нормативними параметрами:

$$I_{\text{НП}} = \sum_{i=1}^n q_{ni} \quad , \quad (25)$$

де

$I_{\text{НП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  – відсотковий одиничний показник за  $i$ -м нормативним індикатором.

Нормативні індикатори характеризують відповідність продукції існуючим нормативам, стандартам і вимогам, які визначені законодавством та міжнародними організаціями (індикатори патентної чистоти, екологічні індикатори, індикатори безпеки, які є вимогами до продукції відповідно до національних і міжнародних нормативно-правових актів і регламентів.).

2. Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за технічними параметрами:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad , \quad (26)$$

де

$I_{\text{ТП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$q_i$  – відсотковий одиничний індикатор за  $i$ -тим технічним показником;

$a_i$  – питома вага  $i$ -того параметра у загальній сукупності  $n$ -

технічних параметрів.

Технічні індикатори є оцінкою фізичних характеристик та технічних властивостей продукції, що обумовлені галузями та способами його виробництва й використання, а також функціями, через які товар здійснює своє призначення.

Технічні індикатори є різні: індикатори призначення, ергономічні індикатори, естетичні та ін.

Параметри вагомості розраховуються методом експертних оцінок.

1. Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за економічними параметрами:

$$I_{EP} = \sum_{i=1}^n I_{e_i} \cdot B_{e_i}, \quad (27)$$

де  $I_{EP}$  – груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами;

$I_{e_i}$  – відносний одиничний показник за  $i$ -м економічним параметром;

- – питома вага  $i$ -того параметра у загальній сукупності  $n$ -технічних параметрів.

Економічні індикатори характеризується рівнем виробничих витрат та витрат на реалізацію продукції, а також вартістю споживання продукції (витрати на придбання, обслуговування купленого продукту, витрати на споживання та утилізацію продукції). Економічні індикатори можуть бути одноразові чи поточні.

3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K = I_{HP} \cdot \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (28)$$

$K > 1$  – продукція, яка оцінюється краще за базову,

$K = 1$  – конкурентоспроможність продукції однакова,

$K < 1$  – продукція поступається базовій.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності можна також зробити за формулою:

$$K = I_{\text{ТП}} \cdot I_{\text{ЕП}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{\frac{1}{I_{\text{ЕП}}}} \quad (29)$$

Величина  $\frac{1}{I_{\text{ЕП}}}$  характеризує ту частину конкурентоспроможності товару-взірця, який є найкращим за різними індикаторами, становить конкурентоспроможність певної продукції.

Матриця профілю\іміджу. Для інтегральної оцінки позиції продукції суб'єкта підприємницької діяльності відносно позиції конкурентів слід сформувати для кожної групи товарів матрицю профілю\іміджу. Така матриця (рис. 16) являє собою оцінку продукції з погляду керівництва, маркетологів, експертів, споживачів та інших. Співставлення поглядів внутрішніх і зовнішніх контрагентів дозволить зрозуміти обґрунтованість оцінки продуктового ряду суб'єктів підприємницької діяльності.

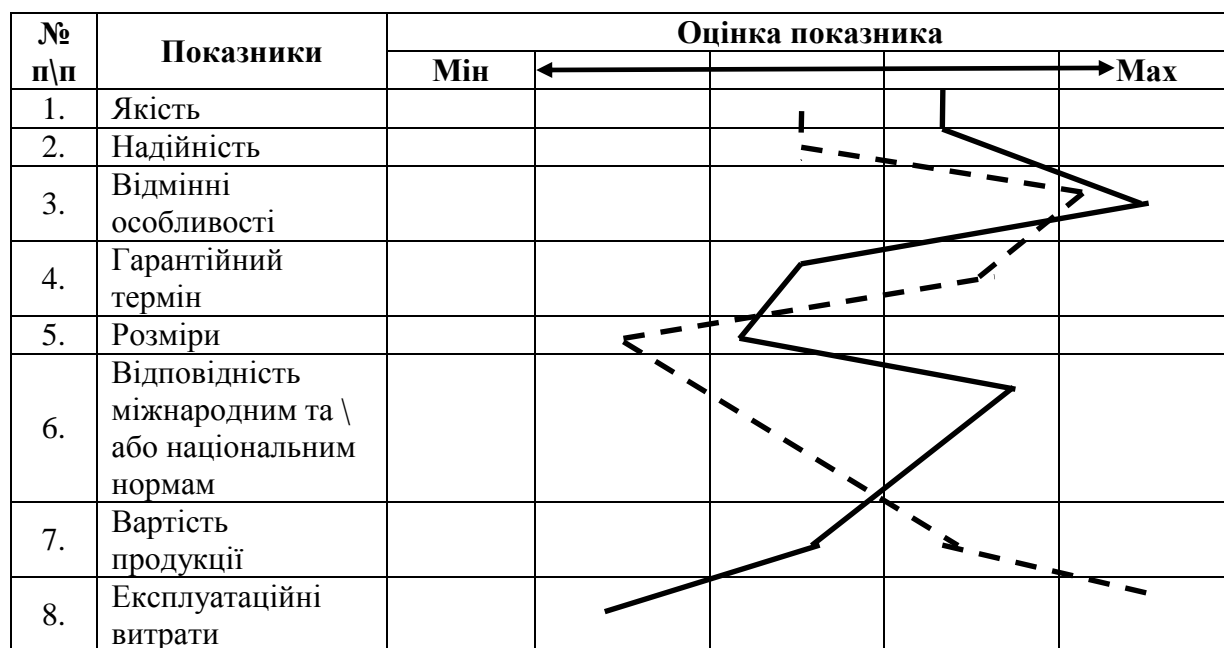


Рис. 16. Матриця профілю\іміджу (приклад)

**Умовні позначення:**  
 — профіль підприємства; **Мін** = найменш задовільно;  
 - - профіль конкурентів. **Мах** = найбільш задовільно.



РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

Конкурентоздатність продукції за системою «1111-5555». За цією системою конкурентоздатність продукції оцінюється за такими параметрами:

- якість продукції відповідно до вимог;
- цінова категорія продукції;
- якість сервісу та післясервісного обслуговування;
- експлуатаційні витрати, які несе споживач під час використання товарів.

Інтегральний індикатор конкурентоздатності продукції можна оцінювати експертним шляхом двома методами:

- 1) з урахуванням питомої ваги індикатора;
- 2) без урахування питомої ваги індикатора.

Методи експертної оцінки застосовують при складності чи навіть неможливості використання кількісних методів аналізу конкурентоспроможності продукції.

За методикою «1111-5555», яка не враховує питому вагу індикаторів, показник конкурентоспроможності визначається через узагальнення (сумування) балів за кожним параметром. Кожен експерт надає оцінку параметра від одного до п'яти, де найгірше значення – 1, 5 – найкращий показник індикатора. За цією методикою граничне значення конкурентоспроможності буде міститися в межах оцінок від 4 до 20. Для уточнення оцінки та більшого її обґрунтування можна вирахувати питому вагу кожного індикатора конкурентоспроможності продукції: якість – 4.0; ціна 3.0; сервісне обслуговування – 2.0; витрати на споживання – 1.0. Останній індикатор вартує лише одного балу, оскільки витрати на споживання значною мірою визначаються попереднім параметром – якістю сервісного обслуговування.

Для аналізу конкурентоспроможності з урахуванням питомої ваги індикаторів формується також експертна група з багатопрофільних фахівців (не менше п'яти), до яких належать представники управлінського персоналу, конструктор, спеціаліст з маркетингу, технолог та економіст.

Організація підготовки передбачає формування відповідних документів про організацію оцінки конкурентоздатності, знайомство з методикою управління конкурентоздатністю, збір і обробку вихідних даних для оцінки. Далі формують бальну систему оцінки. Кожному індикатору конкурентоздатності експерт має надати оцінку від 1 до 5 балів.

Конкурентоздатність продукції, визначена експертним шляхом за системою балів, буде дорівнювати:

$$K_{\Pi} = \sum_{j=1}^4 \left( \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{5 \cdot n} \right) * K_{\text{ваг.}j} \quad (30)$$

або

$$K_{\Pi} = \frac{1}{5 \cdot n} * \sum_{j=1}^4 \sum_{i=1}^n B_{ij} * K_{\text{ваг.}j}, \quad (31)$$

де

$K_{\Pi}$  – конкурентоздатність продукції (значення від 2 до 10);

$B_{ij}$  – експертна оцінка і-м експертом J-го індикатора конкурентоздатності продукції;

$B_{\text{max}}$  – максимальна оцінка індикатора;

$K_{\text{ваг}j}$  – вагомість J-го індикатора (від 4 до 1);

n – чисельність експертів чи експертних груп.

Якщо оцінка експертів є нижчою ніж 10 балів, це свідчить про існування резервів зростання конкурентоспроможності продукції шляхом покращення індикаторів, які набрали меншу кількість балів, ніж максимальна.

Комплексний показник якості продукції оцінюють за такими типовими індикаторами:

- функціональне призначення;
- надійність;
- відповідність екологічним нормам;
- ергономічні характеристики;
- естетичні властивості та дизайн;
- технологічні показники;
- відповідність вимогам стандартизації;
- патентна чистота та патентоспроможність;
- уніфікованість та взаємозамінність продукції;
- безпека характеристик та безпеки експлуатації тощо.

Комплексний показник оцінки якості сервісного обслуговування визначають за такими типовими індикаторами:

- наявність всіх юридичних ознак суб'єкта підприємницької діяльності;
- імідж торгової марки;
- фінансово-економічні показники стійкості діяльності;
- наявність інформації та якість інформації щодо продукції;
- якість упаковки;
- якість обслуговуючих бізнес-процесів;

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

- якісь логістичних процесів;
- гарантійне обслуговування;
- можливість ремонту (ремонтпридатність);
- якість аналізу ринкових потреб.

Схема «якість-ціна». Аналіз ринкової позиції у порівнянні з конкурентами за окремими категоріями продукції на різних сегментах ринку здійснюють за такими індикаторами: якість та ціна з побудовою схеми «якість-ціна». Послідовність побудови матриці «якість-ціна»:

1. Аналіз продукції суб'єкта підприємницької діяльності та його головних конкурентів на ринку досліджується за двома індикаторами:

– інтегральним показником якості, який характеризує рівень споживчих властивостей продукції, її здатність вирішувати проблеми споживачів;

– ціною.

2. Уся продукція, яка підлягає дослідженню, вноситься у матрицю відповідності: «якість-ціна», за необхідності можна додати ще одну координату (радіус кола) – обсяг реалізації продукції.

3. Для досліджуваної валової продукції розраховується середнє значення індикаторів якості та середнє значення ціни. За цими значеннями формують лінії, що візуально показують відхилення індикаторів від середнього значення.

4. Оцінку за такою матрицею виконують для всіх стратегічних ринкових зон бізнесу.

5. За рівнем конкуренції до певного виду продукції у квадрантах матриці оцінюють рівень конкурентної боротьби на певних ринках і в загальному.

6. Визначають ринкову нішу, де рівень конкурентної боротьби найменший, коректують структуру виробництва та структуру збуту продукції на різних ринках.

Методичне забезпечення оцінки (діагностування) бізнес-проектів на розвиток конкурентоспроможності підприємства<sup>46, 47</sup>: теорія ефективної конкуренції передбачає, що конкурентоспроможним є те підприємство, яке щонайкраще організувало роботу всіх підрозділів і служб.

В його основі покладено оцінку 4-ох групових критеріїв

---

<sup>46</sup> Дегтярьова І.Б. Економічна діагностика.. Суми : Сумський державний університет, 2012. С. 25.

<sup>47</sup> Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. Київ. : Центр учбової літератури, 2017. 93 с.

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

конкурентоспроможності:

1. Показники ефективності управління виробничим процесом. Ця група охоплює економічність витрат, раціональність експлуатації основних засобів тощо.

2. Показники ефективності управління обіговими коштами, тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість підприємства розплачуватися за своїми зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

3. Показники ефективності управління збутом і просуванням товару на ринки за допомогою реклами і стимулювання.

4. Показники конкурентоспроможності товару і його ціна.

Необхідні для розрахунку показники представлено у таблиці 7.

Таблиця 7

**Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства**

№ п\п	Показники	Роль показника в оцінці	Критерій
<b>Показники ефективності виробництва (ЕВ)</b>			
1.	Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат у ході випуску продукції.	Зниження
2.	Фондовіддача (ФВ)	Показує ефективність використання ОЗ.	Збільшення
3.	Рентабельність товару (одиниці продукції) (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару.	Збільшення
4.	Продуктивність праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили.	Збільшення
<b>Фінансовий стан підприємства (ФСП)</b>			
1.	Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.	> 0,5
2.	Коефіцієнт покриття \ поточної ліквідності \ (КПЛ)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства.	> 2

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

№ п/п	Показники	Роль показника в оцінці	Критерій
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання.	> 0,2
4.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КООК)	Характеризує ефективність використання обігових коштів.	Збільшення
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)			
1.	Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку.	Збільшення
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)			
2.	Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗП)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією на підприємстві.	Зменшення
3.	Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КВВП)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту.	Збільшення
4.	Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КЕР та ЗСЗ)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту.	Збільшення
Конкурентоспроможність товару (КТ)			
1.	Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Збільшення

Алгоритм розрахунку інтегрального показника суб'єкта господарювання охоплює такі послідовні кроки:

1. Розрахунок одиничних індикаторів конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і перетворення цих індикаторів у відносні показники (бали).

Для приведення цих індикаторів у відносні показники, вони порівнюються з базовими чи еталонними індикаторами. За базові індикатори можна взяти середньогалузеві індикатори, такі ж

індикатори конкурента, індикатори ринку або ж індикатори минулих періодів, які були найкращими.

Для приведення цих індикаторів у відносні показники можна використати 15-бальну шкалу. Так, 5 балів може надаватись індикатору, котрий є гіршим, ніж базовий, а 10 балів тому індикатору, що відповідає базовому або еталонному, 15 балів тому індикатору, який кращий, ніж обраний базовий чи еталонний індикатор.

2. Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання за окремими напрями чи бізнес-процесами:

$$ЕВ = 0,31В + 0,19 КВ + 0,4 РТ + 0,1 ПП, \quad (32)$$

де ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності;

КВ – показник капіталовіддачі;

РТ – значення показника рентабельності товару;

ПП – значення показника продуктивності праці.

$$ФСП = 0,29КА + 0,2КПЛ + 0,36КАЛ + 0,15КООК, \quad (33)$$

де ФСП – значення критерію фінансового стану підприємства;

КА – коефіцієнт автономії;

КПЛ – коефіцієнт покриття;

КАЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КООК – коефіцієнт обороту обігових коштів.

$$ЕЗ = 0,37 РП + 0,29 КЗП + 0,21КВВП + 0,14КЕР та ЗСЗ, \quad (34)$$

де ЕЗ – значення критерію ефективності реклами й засобів стимулювання збуту;

РП – рентабельність продажів;

КЗП – коефіцієнт затовареністю продукцією;

КВВП – коефіцієнт використання виробничих потужностей;

КЕР та ЗСЗ – коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККСП):

$$ККСП = 0,15ЕВ + 0,29ФСП + 0,23ЕЗ + 0,33 КТ \quad (35)$$

Цей метод є ефективним та дієвим, оскільки включає всі бізнес-процеси суб'єкта підприємницької діяльності та виключає дублювання таких процесів, є зручним для оцінки стану підприємства на ринку.

Основні концепції порівняльних переваг ґрунтуються на розробках Д. Рікарда, які визначають основні аспекти теорії конкурентних переваг, згідно з якою виграють в обміні ті з виробників, які випускають продукцію з меншими витратами. Подальший внесок у розвиток теорії зробили такі вчені, як М. Портер, П. Самуельсон, В. Столпер, В. Леонт'єв та ін. Одним з найвизначніших вважають дослідження американського науковця М. Портера, який розробив концепцію конкурентних переваг на основі зовнішніх переваг продукції та внутрішніх переваг побудови бізнес-процесів на підприємстві.

Зовнішня конкурентна перевага характеризується ознаками функціонального призначення та характеристик продукції, яка формує корисність для покупця та задоволення споживчого попиту. Конкурентна перевага визначає «ринкову силу» продукції та обґрунтовує ціну у порівнянні з конкурентами. Оцінка «ринкової сили» може здійснюватися через визначення еластичності попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника», внаслідок вищої його продуктивності.

Показником потенційних переваг вважають частку ринку, що належить конкретному підприємству. При цьому розрахувати частку ринку можна так:

$$r_i^k = \frac{k_i}{\sum k_i}, \quad (36)$$

$$r_i^c = \frac{k_i \times \Pi_i}{\sum k_i \times \Pi_i} = \frac{\Pi_i}{\sum \Pi_i}, \quad (37)$$

де  $r_i^k$ ,  $r_i^c$  – частка ринку і-того підприємства, визначена за виручкою (доходом) від реалізації продукції;

$k_i$ ,  $\Pi_i$  – кількість і ціна продукції, реалізовані підприємством;

$\Pi_i$  – обсяг продажу і-того підприємства.

Залежно від того, чому дорівнює відношення:  $r_I^k \setminus r_I^C$ , буде визначено, в якому сегменті працює підприємство. Якщо  $r_I^k \setminus r_I^C = 1$  – підприємство має середній рівень конкурентоспроможності, якщо  $> 1$  – підприємство має низький рівень конкурентоспроможності, а якщо  $< 1$  – підприємство має високий рівень конкурентоспроможності.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку може бути визначена відповідно до таблиці 8.

Таблиця 8

**Оцінка конкурентоспроможності організації**

№ п\п	Рівень конкурентоспроможності	Критерії оцінки
1.	Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
№ п\п	Рівень конкурентоспроможності	Критерії оцінки
2.	Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
3.	Низький	Частка ринку суб'єкта господарювання значно нижча у порівнянні з позицією пріоритетного конкурента

Метод оцінки конкурентоздатності підприємства на основі визначення конкурентоздатності товару, базується на міркуванні: конкурентоздатність виробника тим вище, чим вища конкурентоздатність його продукції. Конкурентоздатність товару оцінюється за співвідношенням двох характеристик:

- споживча цінність товару для покупця;
- витрати, пов'язані з його придбанням та використанням.

Одним з варіантів цього методу є оцінка конкурентоздатності підприємства ( $K_{\text{підпр.}}$ )<sup>48</sup>, оцінка питомої ваги продукції та значущості ринків, де ця продукція збувається:

$$K_{\text{підпр.}} = \sum a_i \times b_j \times K_{ij} \quad (38)$$

де  $a_i$  – питома вага  $i$ -ого товару у обсязі доходів від реалізації підприємства за певний період часу;

<sup>48</sup> Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. С. 49.



$b_j$  – показник значущості  $j$ -го ринку, на якому представлено продукцію підприємства;

$K_{ij}$  – конкурентоздатність  $i$ -го товару на  $j$ -му ринку.

Перевага методу: враховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоздатність підприємства – конкурентоздатність товару.

Вада методу: надає обмежене уявлення про переваги й недоліки в роботі підприємства, якого недостатньо для формування висновку щодо конкурентоздатності підприємства в цілому.

### Висновки

Збалансована система показників (ЗСП) відносно «молодий» підхід в сфері менеджменту який використовується компаніями в якості реальної технології. Хоча з часу його появи пройшло трохи більше 30 років він не втратив своєї актуальності та зацікавленості у широкому колі як вітчизняних, так і зарубіжних науковців і практиків і по-сьогодні.

Для більшої точності зауважимо, що ЗСП розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортонем і Р. Каптаном (США) 1992 року. Однак його появі передувала ціла історія (генеза), пов'язана із розвитком парадигм визначення вартості та ефективності діяльності компанії протяжністю майже сто чотири роки з часу коли пишуться ці рядки. 1920-ті роки характеризуються появою: Du Pont Model (Модель Дюпона) та ROI (Рентабельність/Прибутковість інвестицій). 1970-ті – появою EPS (Чистий прибуток на одну акцію) та P/E (Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку). 1980-ті роки – появою: M/B (Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій), ROE (Рентабельність акціонерного капіталу), RONA (Рентабельність чистих активів), Cash Flow (Грошовий потік). 1990-ті – появою: EVA (Економічна додана вартість), EBITDA (Прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів), MVA (Ринкова додана вартість), і на решті Balanced Scorecard – BSC (Збалансована система показників), а далі TSR (Показник сукупної акціонерної доходності), CFROI (Грошовий потік віддачі на інвестований капітал). Однак усі вони ґрунтувались на фінансовій звітності та переважно на фінансових показниках, що надають характеристику минулим подіям, а це унеможлиблює ефективний стратегічний розвиток. Навіть побутує така думка серед науковців, згідно з якою в

інформаційно-інноваційну епоху «базувати власні висновки та управлінські рішення лише на фінансових показниках – це схоже на управління автомобілем, поглядаючи у дзеркало заднього огляду».

Дієвою відповіддю на такий стан речей стала, власне, розроблена та запропонована система – BSC. Її призначення – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію – є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники.

У Пола Хейне в книзі «Економічний образ мислення» є цікава цитата щодо ефективності. На його думку, «немає такої машини, такого процесу, такого пристрою, настільки ефективного, щоби його неможливо було б зробити не ефективним (настільки неефективного, щоби його не можливо було зробити ефективним)»<sup>49</sup>.

Наш погляд на згадану систему не ставить за мету її видозмінювати, більше того, ми є її прихильниками. Однак розуміючи, що будь-яка система відповідно до часу її використання має враховувати нові реалії, досвід попередників та напрацювання сучасників, на що вказують численні роботи науковців з означеної проблеми, надала нам право запропонувати власне бачення щодо оптимізації питань використання BSC, в тому числі й в питаннях аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємств і їхньої продукції.

В основу власного погляду покладено чотири концепти, а саме концепт:

- 1) руху капіталу в бізнесі;
- 2) визначення середовища організації (внутрішнє та зовнішнє);
- 3) організаційних структур управління (ОСУ) (раціональна та неформальна концепції управління);
- 4) типізації менеджменту (агресивний та консервативний).

Названі концепти систематизують і чітко окреслюють методика, що нами пропонується до розгляду. Власне, концепти формують своєрідний квадрат, за межі якого ми не виходимо і керуємося ним. Це свого роду призма, через яку формується система показників в такий спосіб, щоби уникнути протиріч між показниками, врахувати тип менеджменту, визначитися із середовищами, в яких працюємо здійснюючи аналіз проблеми та її оцінювання.

Головним є те, що ми оперуємо сталими і широковживаними у

---

<sup>49</sup> Paul Heyne The Economic Way of Thinking. Catallaxy. 1997. 704 p

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ФАКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В НОВІТНІХ УМОВАХ

---

теорії та практиці категоріями у їх особливостях, відмінностях та у взаємозв'язку, а саме: консервативний і агресивний тип менеджменту, внутрішнє й зовнішнє середовище організації (підприємства), схема руху капіталу у бізнесі, концепції управління (раціональна та неформальна).

Паралелі й взаємопов'язаність між ними забезпечують більшу об'єктивність, доцільність та оптимальність при побудові системи показників аналізу та оцінювання. Навіть у питаннях конкурентоспроможності підприємства та продукції, що ним виробляється й реалізується, аналіз та оцінювання обґрунтовано виходячи із життєвого циклу підприємства та продукції, відшуковуючи фактори успіху на кожному з етапів та формуючи відповідні показники.

Запропонована нами система показників не є сталою та незмінною. Це наш власний погляд. Однак концепти, покладені в основу розробки системи показників, надають можливість забезпечувати адекватність у межах означених кордонів так званого квадрату згаданого вище.

Адекватність – це у першу чергу можливість модифікації, оптимізації як за складом, так і за кількістю необхідних для аналізу й оцінювання показників з тієї чи іншої проблеми дослідження. А це означає універсальність нашого підходу.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Вікторія КИФЯК**

кандидат економічних наук, доцент

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РИЗИКІВ

Дослідники та фахівці недвозначно відзначають вплив інформаційно-технологічної революції на структурні зміни у формуванні та розвитку національних економічних систем. Ці зміни включають перетворення механізмів, які забезпечують функціонування цих систем, і супроводжуються трансформацією ринкової економіки в цифрову. Ця інформаційна революція призвела до радикальних змін у сфері економічних теорій та концепцій, які зародилися протягом другої половини ХХ століття. Ці нові теорії та концепції мають за основу визнання інформації як ключового чинника в організації виробництва та економічної діяльності.

Спільно з цими змінами в економічному підході відбулися глобальні зрушення, які не обмежилися лише промисловим сектором економіки, але поширилися на практично всі аспекти суспільного життя. Внаслідок цих процесів виникла необхідність формування нового типу інституційного середовища та вивчення його особливостей на національному рівні.

Актуальність теми цього дослідження обґрунтовується зростаючою кількістю наукових та аналітичних досліджень у світі. Результати метааналізу управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки в базі праць Web of Science наведено на рисунку 1.

Аналітичні дослідження впливу цифровізації на розвиток бізнесу здійснили такі компанії, як: Делойт<sup>1</sup>, PwC<sup>2</sup>, GSX<sup>3</sup>, ASIS<sup>4</sup> та

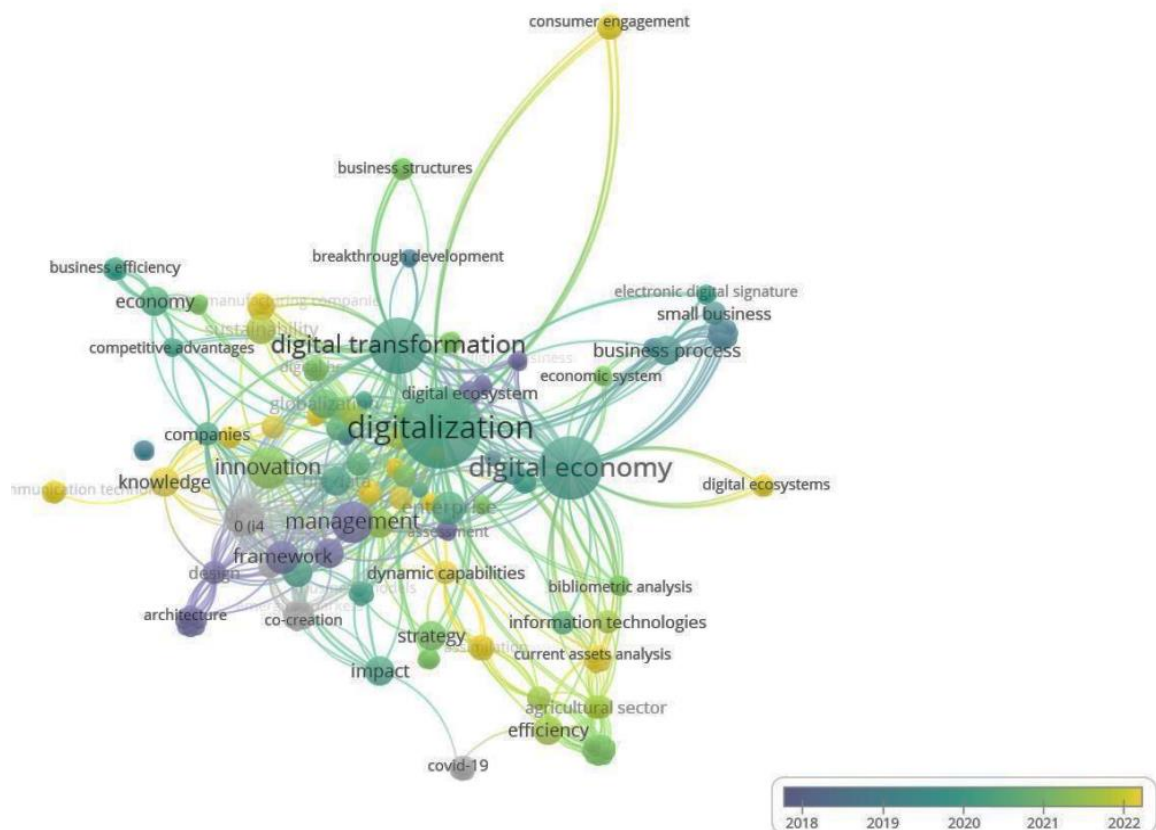
---

<sup>1</sup> Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. Делойт, 2020. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar\\_Risk\\_Management\\_14.04.2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf)

<sup>2</sup> Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2022/assessment-of-business-security-in-Ukraine.pdf>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Entrust<sup>5</sup>, що свідчить про практичну значущість імплементації інституційного підходу в розвиток бізнесу в умовах цифровізації. З огляду на розроблені концептуальні підходи до сутності, функцій та управління цифровізацією, в умовах нової соціально-економічної дійсності бізнес потребує ґрунтовного розроблення з акцентом на практичні аспекти використання інституцій.



**Рис. 1. Карта візуалізації контекстно-часового виміру дослідження менеджменту підприємства в умовах цифровізації національної економіки у 2009–2023 рр. у Web of Science бази даних<sup>6</sup>**

Цифровізація інституційного середовища для розвитку бізнесу стає ключовою у сучасному світі через динамічний приріст цифрової економіки, який безперервно перетворює та впливає на сфери діяльності бізнесу та національні економіки загалом. Прогнозоване

<sup>3</sup> Офіційний сайт компанії GSX. URL: <https://www.gsx.org/about/>.

<sup>4</sup> Офіційний сайт компанії ASIS. URL: <https://www.asisonline.org/>.

<sup>5</sup> Офіційний сайт компанії Entrust. URL: <https://www.entrust.com/lp/en/securing-the-new-hybrid-workplace>.

<sup>6</sup> Filippov, V. , Kyfyak, V., Tanashchuk, K., Krylov, D., Mandra, V. and Skomorovskyi, A. Adaptive management of the innovative development of enterprises in the conditions of the national economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. №45, 2. 105–112. DOI:<https://doi.org/10.15544/mts.2023.11>.

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

зростання вартості, що базується на цифрових продуктах, має суттєвий вплив на стратегії розвитку та конкурентоспроможність країн і підприємств.

Розглядають цифровізацію через призму чотирьох компонентів:

- інформаційний (наявність інформаційних ресурсів та відповідно підготовлених людських ресурсів для використання технологій);
- процесний (створення потоків інформації);
- структурний (трансформація даних в цифрову форму);
- орієнтований (поява нових бізнес-моделей, пов'язаних з цифровізацією).

Основні елементи цифрової трансформації, зображено на рисунку 2.



**Рис. 2. Елементи цифрової трансформації<sup>7</sup>**

З позицій системного підходу, цифрова економіка – це не окрема сфера діяльності, а віртуальне середовище, яке доповнює бізнес-середовище. Все частіше цифрова економіка переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування все

<sup>7</sup> Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

складнішим. Основними продуктами цифрової економіки є ті ж самі товари й послуги традиційної економіки, що надаються за допомогою комп'ютерного обладнання і цифрових систем, на кшталт глобальної мережі Інтернет.

У контексті цифрової трансформації інституційного середовища розвитку бізнесу в умовах ризиків, взаємодія традиційної та цифрової економік стає ключовим аспектом. Ризики, пов'язані із цифровим середовищем, надають новий вимір інституційним процесам, вимагаючи адаптації та модернізації.

Отже, в контексті цифрової економіки, інституційне середовище повинно стати більш гнучким та пристосованим до постійних змін, враховуючи як можливості, так і ризики, що виникають у віртуальному й реальному просторі. Це вимагає впровадження нових моделей управління, адаптивних стратегій та ефективної взаємодії із структурами цифрової екосистеми для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах нестабільності й ризиків. Цифрова економіка може стати фактором стійкості економіки та надійним джерелом податкових надходжень, оскільки вона менше залежна від фізичних активів, ніж промисловість чи сільське господарство. Стійкість цифрового сектору найбільш помітна в кризових умовах. Після початку повномасштабного вторгнення українська ІТ-галузь стала однією з найстабільніших сфер економіки; це єдина галузь, обсяг експорту якої виріс у 2022 році.

Інформаційні технології здатні значно підвищити ефективність майбутнього процесу відбудови. Йдеться не лише про розвиток ІТ-сектору та застосування цифрових технологій в інших галузях для підвищення ефективності виробництва, але й про цифрові рішення для розподілу міжнародної допомоги та контролю за її використанням, що дозволить знизити корупційні ризики<sup>8</sup>.

Основні цифрові тренди цифровізації у світі, які є пріоритетні у програмах розвитку економіки України, відображені на рисунку 3. Їх аналіз є важливим вектором розвитку інституційного механізму розвитку бізнесу.

Трансформація формальних інститутів під впливом розвитку цифрової економіки стає невід'ємною умовою поширення даної моделі розвитку бізнесу.

---

<sup>8</sup> Крупяник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. Вокс Україна. Економіка. <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.

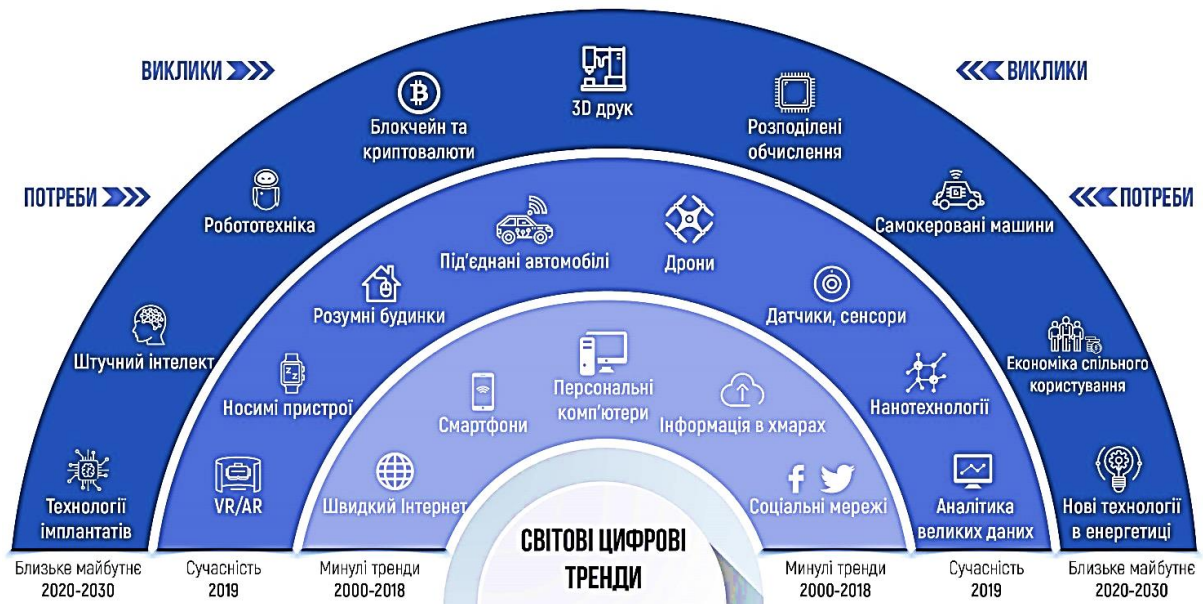


Рис. 3. Світові цифрові тренди<sup>9</sup>

Науковці приділяють значну увагу аналізу руйнівного потенціалу цифрової економіки, що зумовлено трансформацією існуючих інституцій та необхідністю створення нових форм регулювання економічних процесів і відносин. Причиною даного феномену є наявність інституційної пастки між швидкістю впровадження цифрових технологій та швидкістю трансформації інституційного середовища, яке є більш інертним, а процес його трансформації більш витратним за часом. Проте цифровізація механізмів державного управління здатна прискорити даний трансформаційний процес шляхом розробки спеціальних механізмів регулювання цифрової економіки, що буде забезпечено шляхом скорочення транзакційних витрат, а також спрощення процедур взаємодії учасників транзакцій.

На практиці, функцію усунення інституційних пасток формального інституціонального середовища виконують неформальні інститути. Зокрема, при ухваленні рішення про участь у транзакції в рамках цифрових відносин індивід (або інший економічний агент) діє відповідно до його очікувань з приводу поведінки другого учасника взаємодії. Модель поведінки як першого, так і другого учасника визначається рівнем їхньої довіри.

<sup>9</sup> Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.



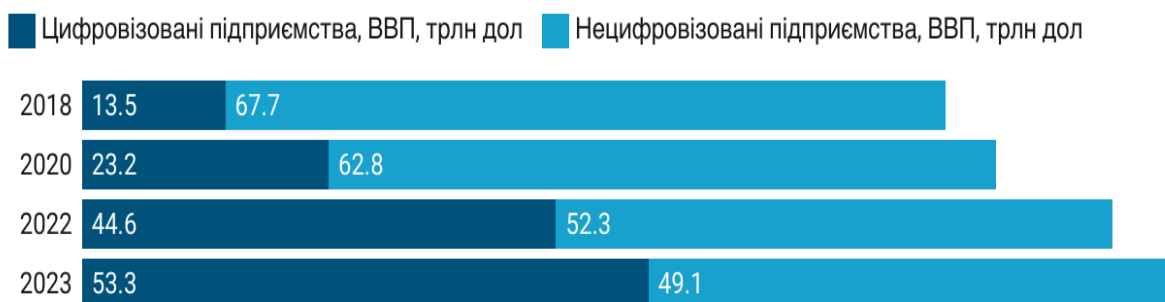
## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Як показано в дослідженні С. Califf, S. Brooks, P. Longstreet<sup>10</sup>, цифрові технології сприяють розширенню поля довіри між економічними агентами, що стимулює розвиток цифрової економіки. У свою чергу, цифровізація неформального інституційного середовища стимулює розвиток цифрової економіки.

За прогнозами, найближче десятиліття припаде на період, коли приблизно 70% створеної вартості буде залежати від цифрових продуктів. Це вказує на важливість адаптації бізнесу до цифрової економіки та необхідність змін в інституційному середовищі для сприяння цьому процесу.

На прикладі прогнозів доходів від цифровізованих підприємств видно, що зростання цифрових технологій не лише збільшує вартість, а й розширює їхню впливовість на світовий ВВП. Навіть у порівнянні з 2018 роком, показники до 2023 року вказують на практично чотириразове збільшення вартості цифрових продуктів, що становитиме значну частку світового ВВП (рис. 4).

### Цифровізовані підприємства у світовому ВВП



Source: Statista • Created with Datawrapper

**Рис. 4. Вартість цифрових продуктів, що становитиме значну частку світового ВВП<sup>11</sup>**

Ці дані підкреслюють важливість розвитку та впровадження цифрових інновацій у сфері бізнесу та економіки загалом. Цифрові технології стають ключовими факторами зростання, конкурентоспроможності та стійкості в сучасному світі, вимагаючи не лише адаптації, але й активних стратегій для використання цього

<sup>10</sup> Brooks, S., Longstreet, P., & Califf, C. Social Media Induced Technostress and its Impact on Internet Addiction: A Distraction-conflict Theory Perspective. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*. 2017. 9 (2), 99-122. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/thci/vol9/iss2/2>.

<sup>11</sup> Крупяник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. Vox Україна. Економіка. <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.

цифрового перетворення в якості каталізатора розвитку.

О. А. Гриценко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це: інформаційна економіка: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація; Інтернет-економіка: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет; «хмарна економіка» (cloud economy): комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене й блискавичне масштабування, а також віддалену роботу; віртуальна економіка: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки; розумна економіка (smart economy): новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо)<sup>12</sup>. З позицій системного підходу вони є інструментами цифровізації інституційного середовища розвитку бізнесу.

Інституційне середовище розвитку бізнесу включає систему взаємопов'язаних формальних і неформальних інституцій, що регламентують основні аспекти функціонування підприємницької діяльності, а також основи державної підтримки інноваційного розвитку, сталого зростання соціально-економічної ефективності управління.

Інституції – це орієнтири, установки, розпорядження та цільові завдання, що формують середовище розвитку бізнесу, що в сукупності формують необхідні умови для:

- по-перше, оптимізації якості людського капіталу;
- по-друге, динамічного та послідовного розвитку інфраструктури цифрової економіки та її відповідних інституцій;
- по-третє, ефективного й адресного застосування нових технологій у процесі цифровізації економічної та пов'язаних з нею сфер життєдіяльності та розвитку держави й суспільства;
- по-четверте, забезпечення кіберстійкості та інформаційно-цифрової безпеки з урахуванням відповідних зовнішніх і внутрішніх загроз, небезпек, ризиків і викликів.

Конкретизація ролі інституцій у механізмі впливу на

---

<sup>12</sup> Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. Економічна теорія та право. 2018. № 2 (33). С. 77- 90.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

впровадження цифрових технологій у бізнес проявляється у такому:

- інституції є мотивуючими та/або гальмуючими факторами економічних відносин, які спрямовують поведінку суб'єктів ринкової сфери у певне русло: впливають на інвестиційний клімат сектора, розвиток і впровадження організаційних і технологічних інновацій, формують рівень довіри суб'єктів, як один до одного, так і до зовнішніх контрагентів;

- інституції, з одного боку, ініціюють конфлікт інтересів суб'єктів бізнесу, а з іншого, є результатом вирішення суперечок. Причому і в першому, і в другому випадку вони виступають імпульсами розвитку суб'єктів господарювання й відносин;

- унаслідок своєї консервативної природи інституції виступають захисними елементами від швидкозмінних умов ринку;

- інституції сприяють суспільному розподілу ресурсів між учасниками економічних відносин.

Основними формами активізації розвитку бізнесу за рахунок підвищення ефективності інституційного механізму є:

- формальне закріплення інституцій – визначення статусу, повноважень та функцій економічних акторів, меж їхньої дозволеної дії у часі та просторі, забезпечення виконання зобов'язань при їх взаємодії;

- культура підприємницької діяльності – система неформальних інституцій, які формують якість взаємовідносин у аграрному секторі та рівень суспільної відповідальності<sup>13</sup>.

При цьому під формальними правилами можна розуміти, насамперед, встановлені в нормативному порядку та мають легальний захист з боку держави правові (юридичні) норми та правила<sup>14</sup>. Існують інституції, які регулюють, наприклад, проблеми розробки та використання цифрових моделей для опису об'єктів інтелектуальної власності, а також цілеспрямованого транзиту до електронної сертифікації та стандартизації нових технологій.

Тож формальними інституціями виступають:

- нормативно-правове й організаційне регулювання;

- підготовлені відповідно до вимог і критеріїв цифрових компетенцій кадри.

Ці інституції спрямовані на підтримку масштабної та

---

<sup>13</sup> Розвиток аграрного сектора національної економіки на інституційних засадах : монографія / Ю. М. Лопатинський, В. І. Кифяк. Чернівці :Чернівецький нац. ун-т, 2014. 248 с.

<sup>14</sup> Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. Економічна теорія та право. 2018. № 2 (33). С. 77- 90.

багатовекторної цифровізації в галузі бізнесу, враховуючи вимоги та стандарти цифрового розвитку.

При цьому дуже важливо оперативне, але зважене та всебічне вирішення завдання зняття існуючих правових обмежень разом зі своєчасним створенням конкретних правових інституцій, діяльність яких буде націлена на вирішення пріоритетних завдань формування цифрової економіки.

У контексті досліджуваної проблематики варто зазначити, що в інституційній теорії особлива увага приділяється розгляду проблем про параметри співвідношення та аспекти взаємодії формальних і неформальних норм і правил. З системного погляду, формальні правила можуть бути продовженням і доповненням неформальних норм і правил, і тоді поява нових формальних правил відбувається еволюційно без великих витрат. Неформальні ж правила виникають після розробки й впровадження в економічну діяльність формальних правил, тобто є вторинними. У таких умовах конкретна інституційна система розвивається еволюційно, а точніше поступово і без істотних та масштабних змін.

У той же час часто бувають ситуації, коли нові формальні інституції суперечать неформальним інститутам, і тоді їхнє введення в реальну економічну дійсність потребує чималих витрат. Закономірно виникає проблема вибору між використанням нових (але вимагають великих витрат з впровадження) інституцій і вже сформованими і використовуваними у практичній діяльності інституцій. Дану обставину, як очевидно, дуже важливо всіляко і ретельно враховувати в ході адекватних ситуацій подальших коригувань та практичної реалізації основних положень трендів цифровізації суспільства.

Отже, цифровізація інституційного середовища розвитку бізнесу – це процес упровадження цифрових технологій та інноваційних підходів у роботу інституцій, які формують середовище розвитку підприємницької діяльності. Це можуть бути органи державного управління, фінансові й правові інституції, бізнес-асоціації, науково-дослідні установи та інші організації, які забезпечують підтримку й розвиток бізнесу в країні.

Основна мета цифровізації інституційного середовища розвитку бізнесу полягає у створенні сприятливих умов для розвитку підприємництва та забезпеченні ефективного функціонування бізнес-екосистеми. До цього можна віднести такі завдання:

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

- забезпечення швидкого й прозорого доступу до даних та інформації;
- зменшення адміністративних бар'єрів для бізнесу;
- спрощення процедур та усунення непотрібної бюрократії;
- покращення якості й швидкості надання державних послуг;
- створення нових можливостей для розвитку електронної комерції та онлайн-бізнесу;
- забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних.

Окрім цього, цифровізація інституційного середовища розвитку бізнесу може покращити співпрацю між різними секторами економіки та підвищити ефективність взаємодії між державою, бізнесом і науково-дослідними установами.

Зазвичай розрізняють три етапи цифровізації інституційного середовища розвитку підприємництва в Україні:

1. Етап електронізації. На цьому етапі інституції створюють свої веб-сайти та електронні сервіси, які зменшують витрати на обслуговування клієнтів та забезпечують їм більш зручний доступ до послуг.

2. Етап діджиталізації. На цьому етапі інституції починають активно використовувати цифрові технології для поліпшення своєї роботи. Наприклад, вони впроваджують системи електронного документообігу, автоматизують процеси обробки заявок, використовують соціальні мережі для залучення клієнтів тощо.

3. Етап цифрової трансформації. На цьому етапі інституції вже повністю переходять на цифрову модель роботи, використовуючи передові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та інші. На цьому етапі інституції можуть здійснювати повну цифрову трансформацію свого бізнесу, що дає можливість підвищити ефективність роботи та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Відповідно можемо виділи групи зовнішніх факторів, що впливають на перетворення інституційного середовища цифрової економіки. Серед них виділяються:

- загальні тренди цифровізації у світовій економіці в цілому, та у регіонах світу зокрема;
- розвиток науково-технічного прогресу як технологічної бази для глобального транзиту у цифровий патерн-формат;

– загальносвітові темпи економічного зростання у контексті цифрової оптимізації світової економіки, а також регіональних та національних економік світу;

– розвиток світової інфраструктури та її цифрових компонентів в умовах загострення глобальних проблем сучасності;

- рівень розвитку міжнародних економічних відносин крізь призму інформаційно-цифрових критеріїв, вимог та викликів.

До внутрішніх факторів цифровізації інституційного середовища бізнесу належать:

– створення системи освіти, орієнтованої на підготовку висококваліфікованих спеціалістів у галузі комп'ютерних технологій, програмного забезпечення та інших цифрових форматів;

– удосконалення методів державної політики у галузі цифрової економіки, апробація цифрового коригування правил і норм у режимі реального часу;

– розробка норм і правил, що гарантують різноманітність технологічних рішень та рівні стартові умови участі в конкурентно-цифровому середовищі;

– темпи економічного зростання національної економіки у контексті розширення ресурсних можливостей та перспектив процесу цифровізації соціально-економічного простору та його відповідних інститутів;

– реальні доходи громадян та тенденції їх зміни в умовах цифровізації соціально-економічної сфери;

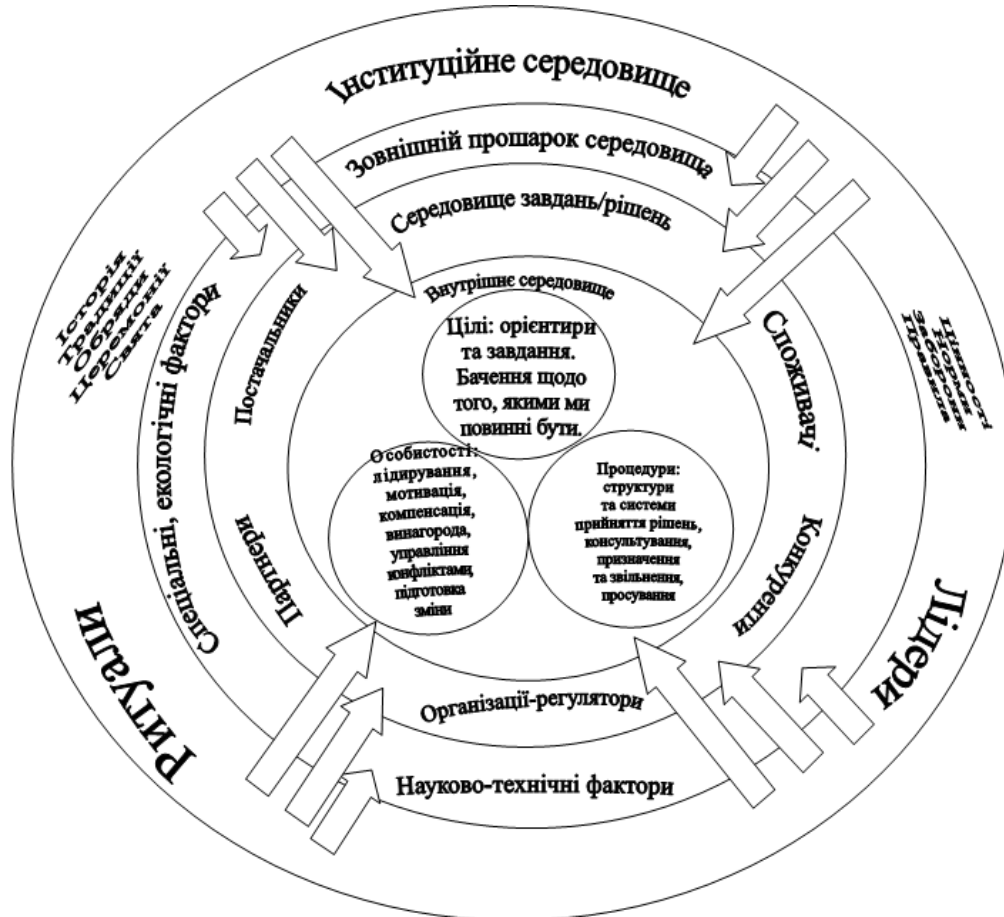
– кон'юнктура ринку, цінові та нецінові фактори, що впливають на попит і пропозицію;

– рівень довіри громадян до державних організацій та різних структур, що здійснюють цифровізацію;

– психологічний настрій суспільства на сприйняття змін у соціально-економічній сфері діяльності.

Модель інституційного середовища буде мати такий вигляд (рис. 5).

Модель інституційного середовища підкреслює, що інституційні фактори пронизують усі рівні середовища розвитку бізнесу, тобто є їх підґрунтям. Їх сукупність утворює інституційне середовище, яке присутнє на всіх рівнях впливу, тож не виділяється в окремий прошарок (рівень), а є їх основою та інтегруючою силою.



**Рис. 5. Модель інституційного середовища розвитку бізнесу<sup>15</sup>**

До цифрових інституцій розвитку бізнесу відносять організації, які займаються підтримкою та розвитком підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки. До таких інституцій можна віднести:

1. Інкубатори та акселератори – це організації, які надають підприємцям можливість збільшити швидкість зростання та розвитку своїх бізнесів, забезпечуючи їм фінансову та консультативну підтримку, а також доступ до нових технологій та ринків.

2. Цифрові інноваційні центри – це організації, які допомагають підприємцям створювати й впроваджувати інноваційні технології, надаючи їм доступ до сучасного обладнання та лабораторій, інформаційних ресурсів і консультаційних послуг.

3. ІТ-кластери – це групи компаній, які спільно працюють для підтримки розвитку та інновацій у галузі інформаційних технологій, сприяючи створенню нових продуктів і послуг,

<sup>15</sup> Удосконалено автором на основі джерела: Розвиток аграрного сектора національної економіки на інституційних засадах : монографія / Ю. М. Лопатинський, В. І. Кифяк. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2014. 248 с.

підвищенню якості роботи та збільшенню конкурентоспроможності.

4. Інтернет-платформи – це онлайн-сервіси, які допомагають підприємцям знайти інвесторів, партнерів, клієнтів і постачальників, а також отримувати доступ до фінансових та інформаційних ресурсів.

5. Фінтех-компанії – це компанії, які використовують інноваційні технології для розробки й надання фінансових послуг.

6. Цифрові технопарки – це особливі інноваційні центри, де збираються технологічні компанії, стартапи та інші організації, щоб працювати над новими технологіями.

7. Цифрові майданчики – це онлайн-ресурси, де підприємці можуть знаходити нові можливості для розвитку бізнесу, знайомитись з потенційними інвесторами, клієнтами, постачальниками та партнерами, спрямовані на розвиток довіри в цифровому інституційному середовищі.

8. Центри інноваційного підприємництва – це організації, які надають підприємцям доступ до кваліфікованих експертів, інформаційних ресурсів та інфраструктури для розвитку своїх бізнесів.

9. Інкубатори соціального підприємництва – це організації, які допомагають соціальним підприємцям створювати й розвивати свої бізнеси, які мають соціальну складову та спрямовані на розв'язання соціальних проблем.

10. Інноваційні центри – це організації, які надають підприємцям доступ до новітніх технологій та інфраструктури для розробки й тестування нових інноваційних продуктів і послуг.

11. Цифрові коучингові центри – це організації, які надають підприємцям консультування й тренінги з цифрових технологій і маркетингу для розвитку їхніх бізнесів.

12. Цифрові агенції розвитку – це організації, які допомагають підприємцям розробити й впровадити цифрові стратегії для підвищення конкурентоспроможності та ефективності їхніх бізнесів.

З позицій актуалізації досліджень інституціоналізму та концепцій розвитку інформаційного суспільства важливим стає виявлення особливостей формування цифрового інституційного середовища та стану його розвитку на прикладі конкретних країн.

Приділення уваги українській ситуації у контексті використання інформаційних технологій свідчить про відставання



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

країни від країн Європейського Союзу у цьому аспекті, як показано на рис. 6. Низький рівень використання інформаційних технологій та сервісів у порівнянні з країнами ЄС свідчить про менш інтенсивне впровадження концепції формування цифрової економіки в Україні.

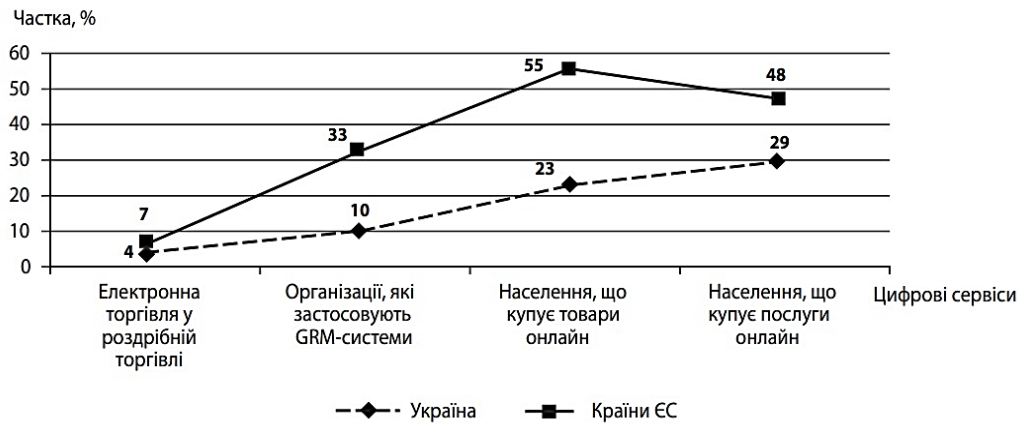


Рис. 6. Порівнянні частки цифрових сервісів в Україні та ЄС<sup>16</sup>

Цифровізація інституційного середовища розвитку бізнесу в Україні нерідко стикається з викликами, які стримують темпи розвитку галузі науки та інновацій. У порівнянні з іншими країнами, Україна знаходиться на нижній позиції в інноваційних рейтингах, зокрема таких, як індекс інновацій (2022)<sup>17</sup> та Рейтинг глобальної цифрової конкурентоспроможності (2022)<sup>18</sup>. Низьке фінансування наукових досліджень, неефективна організація наукової сфери та проблеми із захистом інтелектуальної власності стали основними причинами цього стану.

Україна також стикається з низькою патентною активністю. Навіть при певному прогресі в останні роки, цей показник залишається одним із найнижчих за Рейтингом електронної участі ООН за 2022 рік. Низька інфраструктура підтримки стартапів у країні (венчурні фонди, гранти, краудфандинг) додає викликів для розвитку інновацій в Україні.

Недоліки також стосуються освіти в галузі інформаційних та цифрових технологій, яка відстає від потреб ринку. Ініціативи у формі спільних програм між ІТ-компаніями та університетами або власні навчальні курси поки не компенсують ці недоліки.

<sup>16</sup> Brooks, S., Longstreet, P., & Califf, C. Social Media Induced Technostress and its Impact on Internet Addiction: A Distraction-conflict Theory Perspective. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*. 2017. 9 (2), 99-122. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/thci/vol9/iss2/2>

<sup>17</sup> Global Innovation Index 2021. Global Innovation Index : веб-сайт. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

<sup>18</sup> World Digital Competitiveness Ranking 2022. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>.

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Модернізація навчальних програм та перехід до якісної фундаментальної освіти стають критичними аспектами для забезпечення конкурентоспроможності нації.

Для зміцнення галузі науки та інновацій в Україні необхідні кардинальні зміни у підходах до освіти й наукових досліджень, включаючи академічну й фінансову автономію університетів. Вирішення цих питань стане важливим кроком для подолання викликів, що гальмують розвиток цифрового середовища бізнесу в Україні.

Враховуючи цю диференціацію в рівні інтеграції технологій у суспільство, важливо провести подальше дослідження для визначення причин та виявлення шляхів підвищення рівня інформатизації та використання інформаційних технологій в економіці України. Такий аналіз може сприяти розробці стратегій, спрямованих на покращення цифрової трансформації країни та сприяти її адаптації до сучасних вимог глобального ринку.

Динаміка економічного зростання й розвитку сучасних країн-лідерів цивілізаційного процесу демонструє наявність глибокого взаємозв'язку інституційного устрою суспільства та конфігурації господарського механізму як матеріальної основи національної економіки (рис. 7).

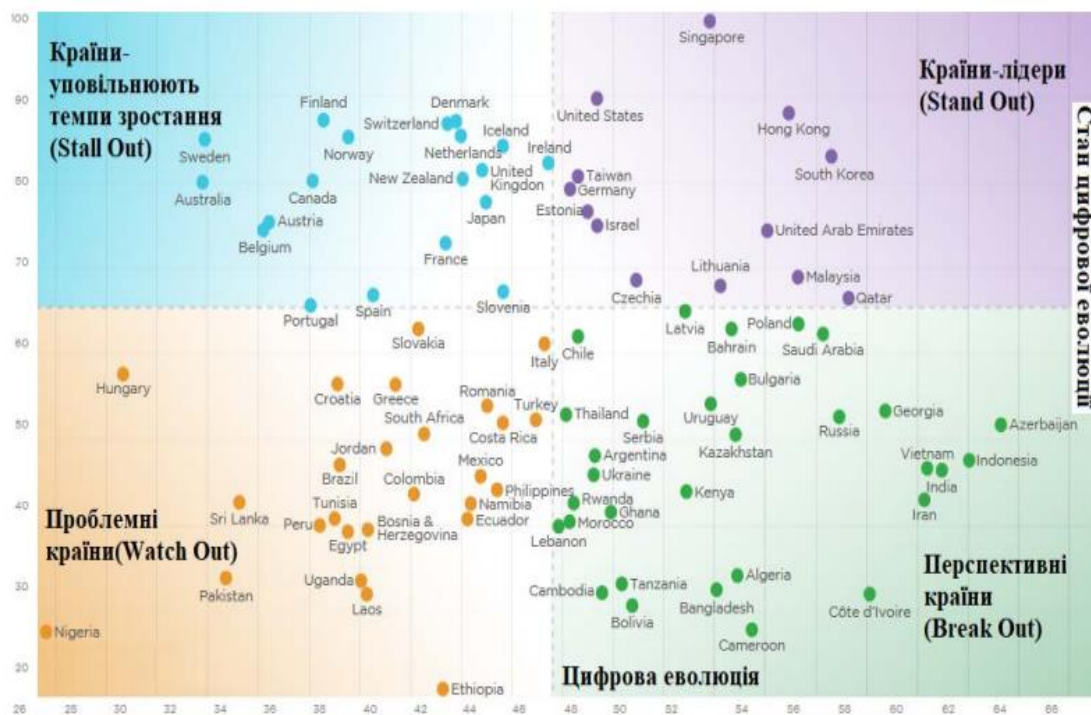


Рис. 7. Кластеризація країн за Індексом цифрової революції<sup>19</sup>

<sup>19</sup> World Digital Competitiveness Ranking 2022. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness->

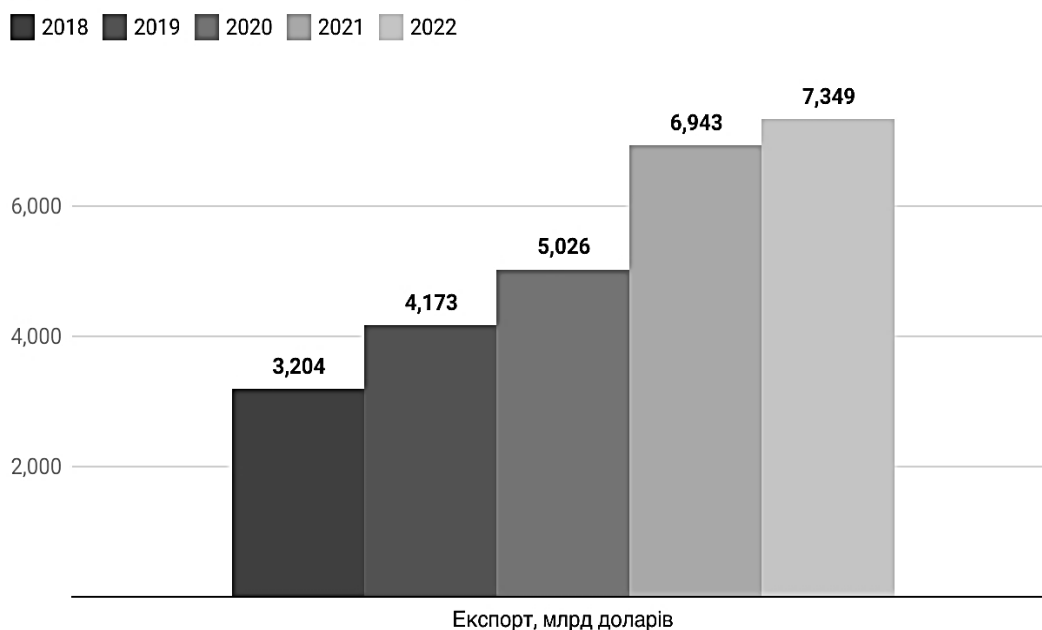
## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

За дослідженнями, головні фактори, які сприяють її розвитку, – це розвинена галузь інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), сильні освітні інституції та конкурентоспроможні інновації.

Інформаційні технології – це основа цифрової трансформації підприємств. Розвиток таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, інтернет речей дедалі більше впливає на бізнес-процеси. У свою чергу наукові розробки й дослідження – основа створення інформаційних технологій та інших цифрових продуктів, які згодом використовують підприємства. А для досліджень і розробок потрібне науково-освітнє середовище, яке сприяє появі грамотних дослідників і інженерів та розвитку інновацій.

За результатами 2022 року галузь забезпечила надходження до економіки України у розмірі 7,35 млрд. доларів або 4,5% ВВП (рис. 8).

### Динаміка експорту ІТ-галузі



Source: НБУ • Created with Datawrapper

**Рис. 8. Динаміка експорту в ІТ-галузі в Україні<sup>20</sup>**

Кількість компаній і підприємств в Україні, що надають цифрові послуги, становить близько 8,2 тисяч, причому 5 тисяч із них шукають нових працівників, а близько 1,5 тисяч компаній – це технологічні стартапи. За даними DOU, станом на кінець лютого

center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/.

<sup>20</sup> Крупяник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. Воєс Україна. Економіка. <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.

2023 року у сфері ІТ працювали 271 699 ФОПів, що становить 13,6% від усіх активних ФОПів на той період (хоча деякі ФОПи фактично можуть бути найманими працівниками, це значна частка)<sup>21</sup>.

Та водночас актуальність цифровізації інституційного середовища для розвитку бізнесу в Україні відображає значний вплив цифрової нерівності на суспільний розвиток і економіку. Розвиток галузі ІКТ тісно пов'язаний із суспільним попитом на цифрові продукти й послуги. Однак для ефективного розвитку цього попиту необхідні не лише цифрова інфраструктура, а й високий рівень цифрової грамотності серед населення. В Україні ці навички переважно концентруються серед молодшого населення, в той час як серед старших груп населення використання інтернету та доступ до цифрових послуг залишаються низькими.

Так, серед осіб старших 60 років лише 32% користуються Інтернетом щодня, а 48% взагалі не мають доступу до цифрових послуг<sup>22</sup>. Це вказує на значну частину населення, яка не може скористатися електронними сервісами, такими як електронний запис до лікаря чи послуги в електронному порталі «Дія». Цифрова нерівність стає серйозним виміром соціальної нерівності, який вимагає уваги та корекції з боку уряду.

Це підкреслює необхідність активних заходів для зменшення цифрової розділеності в суспільстві. Розвиток ефективної цифрової інфраструктури та програм для підвищення цифрової грамотності серед усіх верств населення стане ключовим для забезпечення широкого доступу до цифрових послуг та реалізації потенціалу цифрової трансформації в Україні.

Отже, можна стверджувати, що цифровізація визначила новий контекст для розвитку бізнесу та вимагає уваги науковців і фахівців у розумінні й адаптації до цих трансформацій в інституційному середовищі розвитку бізнесу.

На сьогоднішній день, українське інституційне середовище розвитку бізнесу зіткнулося з низкою викликів, які впливають на його функціонування та розвиток, головними з них є:

1. Корупція й бюрократія, що перешкоджає розвитку бізнесу та інвестиційної привабливості країни.
2. Нестабільність законодавства та непередбачуваність

---

<sup>21</sup> Крупяник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. Вокс Україна. Економіка. <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.

<sup>22</sup> Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022. [https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl\\_BSk1M7bif4y3CRlFmFRC/view](https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl_BSk1M7bif4y3CRlFmFRC/view).

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

регуляторної політики, що створює непевність для бізнесу й інвесторів.

3. Відставання у цифровій трансформації. Україна відстає від розвинених країн у цифровій трансформації, що може перешкоджати конкурентоспроможності бізнесу.

4. Екологічні виклики. Так, зміна клімату та інші екологічні проблеми можуть впливати на діяльність бізнесу, зокрема на рівень виробництва й споживання.

5. Нестабільність політичної та геополітичної ситуації, що визначає інвестиційну привабливість країни та рівень експорту.

6. Низький рівень фінансової грамотності, що може перешкоджати ефективному функціонуванню й розвитку бізнесу.

7. Військові дії, що деструктивно порушують всю екосистему національної економіки.

Ці соціальні виклики відображаються на різних міжнародних індексах, таких як:

1. Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI) – відображає рівень людського розвитку в країні, включаючи показники, такі як очікувана тривалість життя, освіта та ВВП на душу населення.

2. Індекс сприятливого підприємництва (Ease of Doing Business Index) – відображає рівень сприятливості бізнес-середовища для розвитку підприємства, включаючи такі показники, як реєстрація підприємств, виконання контрактів, оподаткування тощо.

3. Індекс корупції (Corruption Perceptions Index) – відображає рівень корупції в країні.

4. Індекс свободи преси (World Press Freedom Index) – відображає ступінь свободи преси в країні.

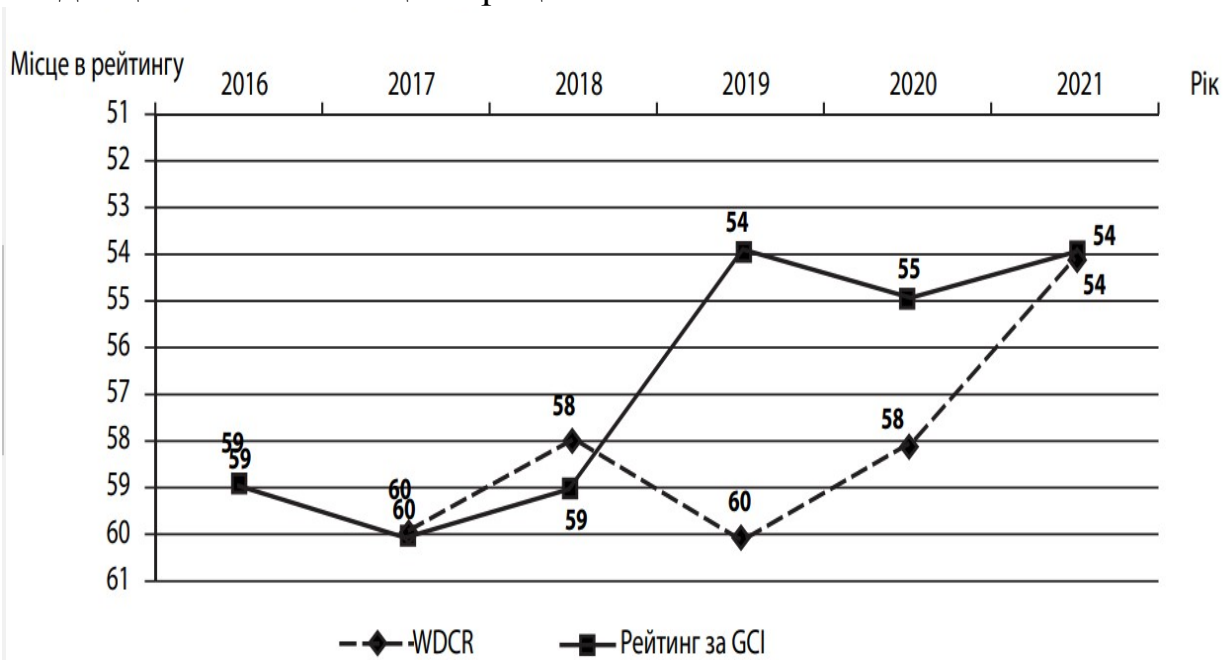
5. Індекс ступеня свободи (Freedom in the World Index) – відображає ступінь демократії та свободи в країні.

6. Індекс соціального прогресу (Social Progress Index) – відображає рівень соціального прогресу країни, включаючи такі показники, як освіта, здоров'я, персональна безпека, житлові умови та економічний розвиток.

Важливою для розуміння рівня цифрової трансформації в країні та її інституційного середовища для бізнесу є оцінка рівня розвитку цифровізації інституційного середовища та аналізу інституційних пасток.

Якщо порівняти розвиток цифровізації українського

суспільства з рівнем конкурентоспроможності України на світовому ринку за 2016–2021 рр. (рис. 9), то також можемо спостерігати тенденцію залежності цих процесів<sup>23</sup>.



**Рис. 9. Порівняння цифрової та загальної конкурентоспроможності України<sup>24</sup>**

Один із важливих інструментів для оцінки рівня цифрової трансформації – це Індекс глобальної коннективності (GCI)<sup>25</sup>, розроблений компанією Huawei. Цей індекс охоплює широкий спектр показників, таких як:

- інфраструктура ІКТ – охоплює доступ до різноманітних інтернет-технологій, мобільного зв'язку та цифрових сервісів;
- цифрові популяційні розлади;
- цифрові підприємства;
- цифрові державні послуги.

За даними GCI на 2020 рік, Україна зайняла 52-ге місце серед 79 країн, із рейтингом 43 з 100<sup>26</sup> (рис. 10). Це свідчить про потенціал України у сфері цифрової трансформації.

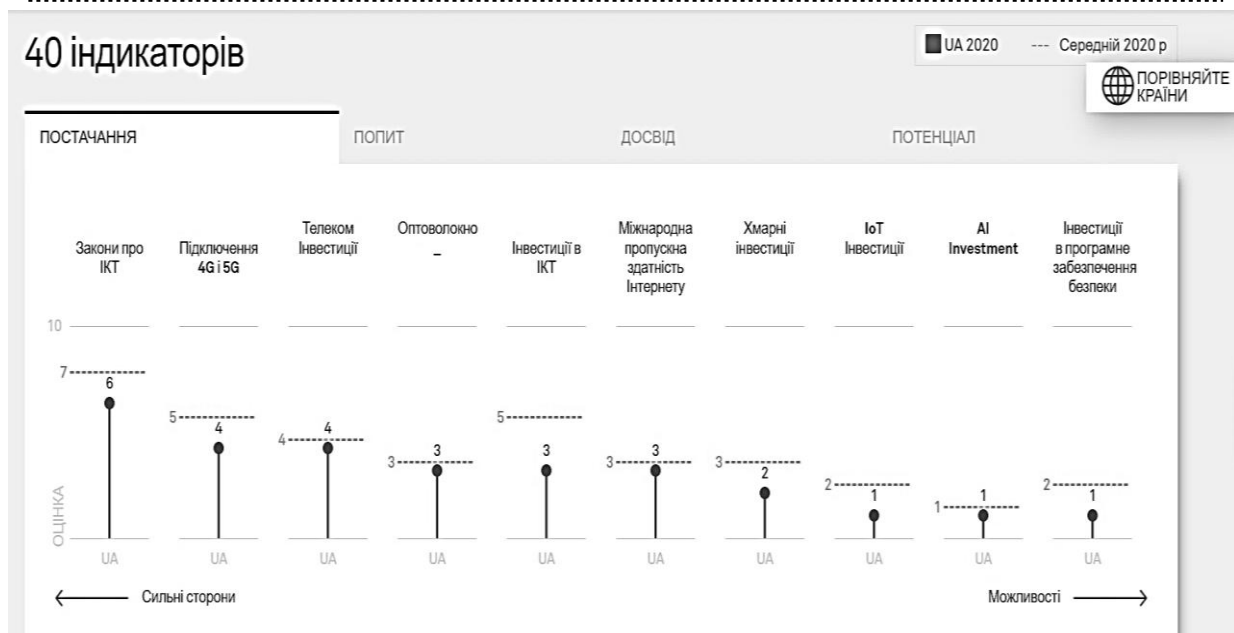
<sup>23</sup> Кифяк В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. №7-8. С. 70-77. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.70

<sup>24</sup> Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Економіка та управління національним господарством*. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-56\\_66.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-56_66.pdf).

<sup>25</sup> Global Connectivity Report 2022. <https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-global-01-2022/>.

<sup>26</sup> Country Profile Ukraine <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/country-profile-ua.html/>

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА



**Рис. 10. Позиції України в Global Connectivity Index, 2020<sup>27</sup>**

Серед ключових проблем, які стримують процес цифровізації інституційного середовища в Україні (рис. 11), можна виділити:

1. Недостатній розвиток ІКТ-інфраструктури, особливо в сільських районах.
2. Низький рівень цифрової грамотності населення.
3. Відсутність належної нормативно-правової бази для розвитку цифрових послуг.

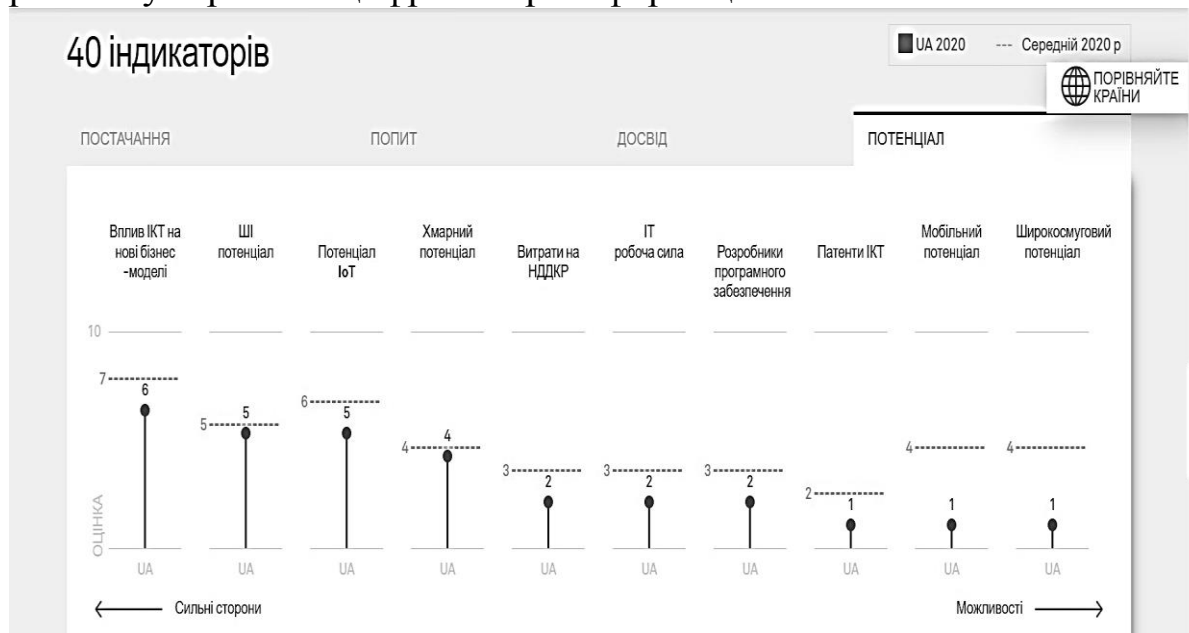
Ці проблеми створюють бар'єри для повноцінної цифрової трансформації та потребують системних рішень для досягнення успішної діджиталізації інституційного середовища в Україні.

Наприклад, у таблиці 1 подається оцінка індексу мережевої готовності (NRI) для України за 2019–2021 роки. Цей індекс оцінює готовність країни до використання мережевих технологій. Низькі показники можуть вказувати на можливі проблеми у розвитку інфраструктури, доступу до технологій чи освіти населення. Високі показники, навпаки, можуть свідчити про активне використання та розвиток цифрових технологій.

З наукового погляду, аналізуючи такі індекси, важливо досліджувати причини відмінностей у рівнях розвитку цифрової готовності між країнами. Це може бути пов'язано з різними політиками розвитку ІКТ, інноваційними стратегіями, рівнем інвестицій у технології та освіту. Підходячи до цих даних з позиції

<sup>27</sup> Country Profile Ukraine <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/country-profile-ua.html/>

науковця, можна визначити напрямки для подальших досліджень та розвитку стратегій цифрової трансформації.



**Рис. 11. Позиції України за цифровими індикаторами в Global Connectivity Index, 2020<sup>28</sup>**

Аналіз індексів та оцінок, пов'язаних із цифровою трансформацією та цифровою економікою, є важливим для розуміння стану інституційного середовища розвитку бізнесу в Україні.

Найважливіші індекси, такі як індекс мережевої готовності (NRI), глобальний індекс мережевої взаємодії (GCI)<sup>29</sup>, глобальний інноваційний індекс (GII)<sup>30</sup>, Глобальний індекс розвитку ІКТ (ICT Development Index)<sup>31</sup>, індекс цифрової економіки і суспільства (DESI)<sup>32</sup>, індекс цифрової еволюції (DEI), індекс світової цифрової конкурентоспроможності (WDCI)<sup>33</sup>, індекс цифровізації економіки (BCG)<sup>34</sup> і багато інших<sup>35</sup> – надають комплексний огляд цифрового

<sup>28</sup> Country Profile Ukraine <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/country-profile-ua.html/>

<sup>29</sup> Country Profile Ukraine <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/country-profile-ua.html/>

<sup>30</sup> Global Innovation Index 2021. Global Innovation Index : веб-сайт. URL:

<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

<sup>31</sup> ICT Development Index. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>

<sup>32</sup> Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>.

<sup>33</sup> World Digital Competitiveness Ranking 2022. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>.

<sup>34</sup> Global Connectivity Report 2022. <https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-global-01-2022/>.

<sup>35</sup> The Bloomberg innovation index. Bloomberg 2022: веб-сайт. URL:

<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-innovative-countries>



РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

розвитку країн.

У таблиці 1, наведеній в тексті, подається оцінка індексу мережевої готовності (NRI) для України за 2019–2021 роки. Цей індекс визначає готовність країн до використання мережевих технологій і взаємодії в цифровому середовищі. Аналіз цього індексу допомагає визначити, наскільки Україна готова до цифрової трансформації і розвитку бізнесу.

Таблиця 1

**Глобальні індекси формування мережевої економіки в Україні, 2019–2021 рр.**<sup>36</sup>

№ п/ п	Назва глобального індексу	2019		2020		2021	
		Місце в рейтингу	Кіль- кість балів	Місце в рейтингу	Кіль- кість балів	Місце в рейтингу	Кіль- кість балів
1	Індекс мережевої готовності (NRI)	67/121	48.91	64/134	49.43	53/130	55.70
2	Глобальний індекс мережевої взаємодії (Global Connectivity Index)	52/79	43/120	52/79	43/120	дані відсутні	дані відсутні
3	Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index)	47/131	37.40/ 100	45/ 131	36.32/ 100	49/ 132	35,6/ 100

Результати таких оцінок можуть бути корисними для уряду, бізнесу та академічної спільноти, оскільки вони надають можливість виявити проблемні сфери та пріоритети для поліпшення інституційного середовища розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. Дослідження таких індексів допомагає країнам розвивати конкретні стратегії для покращення свого стану в цифровому світі.

Індекс мережевої готовності (NRI) став важливим інструментом для відображення рівня використання інформаційних технологій в розвитку економік. Вперше опублікований у 2002 році Всесвітнім економічним форумом, цей індекс став важливим компонентом «Глобального звіту про інформаційні технології», сприяючи утворенню комплексного уявлення про те, як країни використовують інформаційні технології для свого розвитку та конкурентоспроможності.

Складові NRI враховують:

<sup>36</sup> Комеліна, О., & Мироненко, В. (2022). Інформаційно-мережева економіка та стан її розвитку в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1(01) /), 106-111. <https://doi.org/10.32782/dees.1-17>.

1. Цифрова інфраструктура: доступність та якість інфраструктури для нових технологій, таких як Інтернет речей та штучний інтелект.

2. Використання цифрових технологій: їх використання державою, бізнесом і громадянами для досягнення різних цілей та підвищення продуктивності.

3. Регулювання й управління в сфері ІТ: державна спроможність у регулюванні та підвищення довіри до цифрових технологій.

4. Вплив цифрових технологій на життя громадян і бізнес, а також досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз NRI показує значне покращення позицій України в міжнародному рейтингу. З 2020 року вона піднялася з 64-го місця серед 134 країн до 53-го місця серед 130 країн у 2021 році. Особливо важливою є позитивна динаміка в окремих показниках, таких як використання технологій громадянами, бізнесом і державою, а також вплив технологій на економіку та якість життя. Це свідчить про значний прогрес України у використанні технологій та їх вплив на різні аспекти життя і розвитку країни (табл. 2).

Таблиця 2

**Індекс мережевої готовності (NRI) для України,  
2020–2021 рр.<sup>37</sup>**

№	Показники Індексу мережевої готовності (NRI)	Місце в рейтингу	
		2020 рік	2021 рік
1	Загальне місце в рейтингу	49.43 / 64 місце із 134	55.70 / 53 із 130
2	Доступ до технологій та Інтернет-інфраструктури	41.51 / 62 місце із 134	49.20 / 50 із 130
3	Використання технологій громадянами, бізнесом та державою	48.87 / 65 місце із 134	54.29 / 48 із 130
4	Регулювання та управління сферою технологій	58.19 / 58 місце із 134	58.93 / 57 із 130
5	Вплив технологій на економіку та якість життя	49.16 / 79 місце із 134	60.40 / 47 із 130

Аналіз глобальних індексів, що характеризують стан цифрової трансформації в Україні, вказує на певні позитивні тенденції та досягнення в цій сфері:

<sup>37</sup> Комеліна, О., & Мироненко, В. (2022). Інформаційно-мережева економіка та стан її розвитку в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1(01) /), 106-111. <https://doi.org/10.32782/dees.1-17>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

1. За деякими іншими глобальними індексами Україна демонструє покращення в своїх рейтингових позиціях. Це вказує на позитивний розвиток мережевої економіки та цифрової сфери в країні.

2. Одним із факторів, що сприяли цим зрушенням, є сфера державної політики щодо цифровізації. Зокрема, створення Міністерства цифрової економіки України у 2019 році та прийняття довгострокового плану дій «Національна економічна стратегія 2030» сприяли розвитку цифрової сфери.

3. Сучасні світові процеси, зокрема, пандемія COVID-19, стали каталізаторами для швидкого розвитку цифрових технологій та поширення Інтернету. Це привело до широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у соціальну сферу та підвищення рівня цифрової грамотності серед населення.

4. Впровадження єдиного порталу державних послуг «Дія» у 2020 році також має значний вплив на поліпшення інфраструктури та доступу до державних послуг у цифровому форматі.

Аналіз індексів підкреслює важливість інституції державного регулювання та інфраструктурних змін для підтримки цифрової трансформації й розвитку бізнесу в Україні, зокрема:

Однак Україні характерна асинхронність динаміки та якості соціально-економічного й технічного розвитку регіонів, яка у військовий час посилилась. Продовжує помітно відставати цифрова трансформація сільської місцевості, а також дуже низький рівень використання цифрових технологій домогосподарствами.

Для покращення цієї ситуації в Україні розроблений індекс цифрової трансформації регіонів України (рис. 12), який включає 8 субіндексів, 31 індикатор та 76 показників.

Впровадження аналізу цифровізації інституційного середовища привело до застосування низки позитивних практик посилення інституційної спроможності деяких регіонів, що в результаті вплине на розвиток бізнесу.

З позицій дослідження взаємозв'язку між формальними та неформальними інституційними розвитку бізнесу вважаємо ефективним методичний підхід Європейського індексу систем цифрового підприємництва – EIDES.

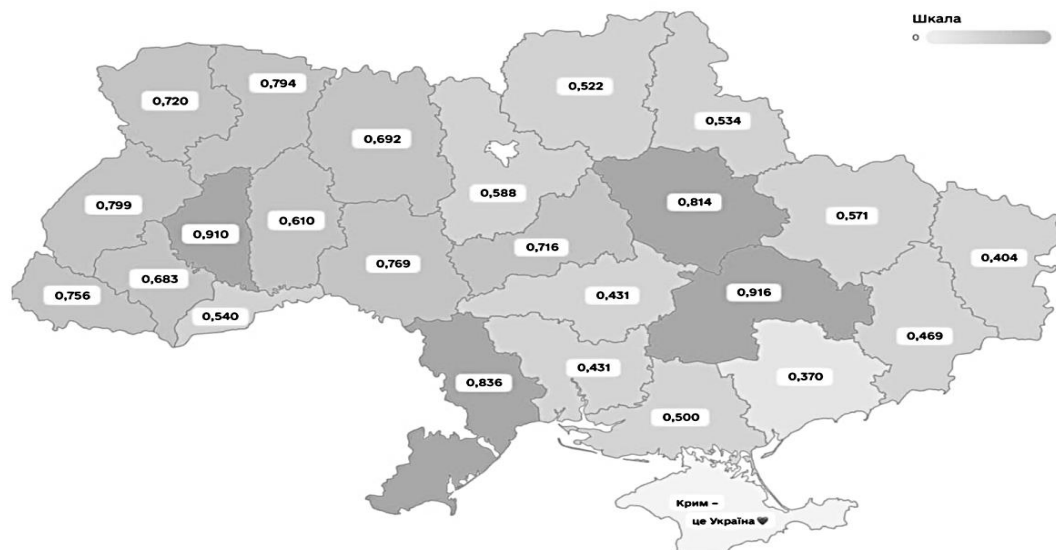


Рис. 12. Індекс регіонального цифрового розвитку<sup>38</sup>

Європейський індекс систем цифрового підприємництва (EIDES) як комплексний показник відповідає запитам для кращого розуміння та оцінки масштабів екосистеми цифрового підприємництва. Зокрема, EIDES є спробою виміряти як фізичні, так і цифрові умови для бізнесів, стартапів і розширених підприємств у країнах ЄС і Великобританії.

Структура показників EIDES охоплює чотири групи індикаторів інституційного середовища, а саме: *культура та неформальні інституції, офіційні інституції, регулювання та оподаткування, ринкові умови та фізична інфраструктура* та їхні відповідні цифрові аналоги. Зокрема, кожен структурну умову можна оцифрувати за допомогою відповідної міри відповідного цифрового контексту, отриманого за допомогою змінних, які відображають оцифровку кожної конкретної інституції. Отже, в індексі з'являються дві версії кожної інституції: нецифрована версія та цифрова.

Окрім загальних інституцій, EIDES також вимірює «системні» інституції, які є особливостями, пов'язаними з ресурсами, ментальними характеристиками та іншими умовами, які безпосередньо впливають на підприємницьку динаміку в даній країні чи регіоні. На практиці підприємствам потрібен ряд різних ресурсів (наприклад, людський капітал, створення та розповсюдження знань, фінанси та мережева підтримка) для успішного розширення. Ці

<sup>38</sup> Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022. [https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16AhzI\\_BSk1M7bif4y3CRlFmFRC/view](https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16AhzI_BSk1M7bif4y3CRlFmFRC/view).

ресурси не замінні один одним. Таким чином, інституції мають об'єднатися в систему, щоб допомогти «спільно виробляти» системні результати.

У теоретичній структурі EIDES загальні інституції широко застосовуються до підприємництва, тоді як системні інституції діють по-різному на трьох етапах підприємницького розвитку: становлення, стартап і масштабування. Етап Stand-up пов'язаний із самовідбором осіб у підприємницьку діяльність. Стадія Start-up – це подальше створення нових стартапів. Етап масштабування стосується збільшення масштабів стартапів, які виявили бізнес-модель із високим потенціалом зростання. Відповідно, EIDES включає три підіндекси для кожної системної інституції плюс їх цифрові версії, розраховані за допомогою показників відповідних цифрових контекстів.

Значення загального EIDES є середнім як загальних, так і системних інституцій. Цей підхід дає корисне відображення національного інституційного середовища розвитку бізнесу. У кожній національній системі підприємництва загальні інституції регулюють те, як системні умови можуть реалізувати свій повний потенціал і спільно створювати національну підприємницьку динаміку. Підхід, що лежить в основі EIDES, також розрізняє цифрові та нецифрові інституції, щоб оцінити вплив цифровізації на здатність систем сприяти високоякісній підприємницькій динаміці. Крім того, зниження системних інституцій на трьох підприємницьких стадіях дозволяє ще більш детально зрозуміти політику<sup>39</sup>.

Зазначимо, що така методика не застосовується для оцінки інституційного середовища та його цифровізації в Україні. Але імплементація такого підходу до оцінки впливу цифровізації на інституційне середовище розвитку бізнесу в Україні дала б можливість визначити ефективні вектори розвитку цього механізму у напрямку досягнення основних пріоритетів бізнесу та його конкурентоспроможності у міжнародному контексті.

Ці індекси відображають пріоритети цифрової трансформації інституційного середовища розвитку бізнесу в Україні. Механізм реалізації таких трансформацій зображено на рисунку 13.

В сучасному світі, де технології активно входять у кожен

---

<sup>39</sup> European Index of Digital Entrepreneurship Systems – EIDES. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-index-digital-entrepreneurship-systems-eides\\_en#](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-index-digital-entrepreneurship-systems-eides_en#)

аспект нашого життя, цифровізація стає ключовим фактором для еволюції інституційного середовища розвитку бізнесу. Однак при цьому необхідно ретельно аналізувати, як цей діджиталізований вимір взаємодіє з ризиками, що стають все більш складними та глобальними.

Однією з ключових аспектів цифрової трансформації є зміна інституційного середовища, що формує умови для розвитку підприємництва. Заради досягнення конкурентоспроможності, компанії мають адаптуватися до швидко мінливих технологічних трендів, а це, в свою чергу, вносить непередбачувані ризики.



**Рис. 13. Механізм реалізації цифрової трансформації інституційного середовища розвитку національної економіки<sup>40</sup>**

Важливо визначити та вивчити вплив цифровізації на інституційні засади. Наприклад, розглядати, як нові технології можуть модифікувати ринкові механізми, які впливають на правові, фінансові й економічні аспекти бізнесу. Це також передбачає врахування етичних та соціокультурних наслідків цифрового просування.

Глобальні ризики, такі як кіберзагрози, дефіцит кібербезпеки та втручання у приватність, стають частиною інституційного середовища розвитку бізнесу. З одного боку, цифрові технології прискорюють розвиток бізнесу, з іншого – можуть відкривати двері для ризиків, пов'язаних із недостатньою захищеністю від кібератак та порушенням конфіденційності.

<sup>40</sup> Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Основною задачею науковців у цьому контексті є створення стратегій, які сприятимуть не тільки стійкості бізнес-середовища до цифрових викликів, але й покращенню його функціонування через удосконалення інституційних механізмів. Порозуміння глибоких взаємозв'язків між цифровізацією та ризиками є критичним елементом успішного керування в умовах нестабільності.

Тож, цифровізація трансформувала механізм впливу інституцій на підприємницьку діяльність і зумовила появу нових видів ризиків, а саме:

- іт-ризика;
- кіберризика;
- ризики цифрового бізнесу;
- ризики, зумовлені появою нових діджитал-тенденцій і технологій на ринку;
- загроза конфіденційності даних підприємства;
- ризик конкуренції віртуального ринку;
- ризики, що загрожують бізнес-репутації<sup>41</sup>.

Прогнозовані ризики бізнесу, пов'язані з цифровою трансформацією наведені на рисунку 14.



**Рис. 14. Прогнозовані наслідки кібератаки на автоматизовані та/чи роботизовані системи<sup>42</sup>**

<sup>41</sup> Кифяк В.І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 85-98. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.8. ISSN 2224-1213.

<sup>42</sup> Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. PWC. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/>

Цифрові трансформації збільшують і ступінь латентності ризиків. Тобто частина ризиків стають прихованими та складними для ідентифікації. Крім того, цифровізація ускладнює управління ризиками у зв'язку з розмиттям меж дії ризику у часі і в просторі, які в умовах діджитал-середовища стають важко прогнозованими та невизначеними.

Пропонуємо для розуміння еластичності бізнес-процесу до ризику, зумовленого цифровізацією застосувати коефіцієнт цифровізації бізнес-процесів, який являє собою частку цифрових операцій у загальній кількості операцій необхідних для реалізації бізнес-процесу. Значення такого індикатору буде визначати ступінь залежності бізнес-процесу від цифрових загроз.

Таким чином, коефіцієнт цифровізації бізнесу буде визначитися через середньозважений показник рівнів ризику бізнес-процесів та за формулою (1):

$$K_{\text{ц}} = \frac{\sum_{j=1}^m K_{\text{бп}_j} \times P_{\text{ц}}}{\sum_{j=1}^m \text{БП}}, \quad (1)$$

де

$K_{\text{ц}}$  – коефіцієнт цифровізації бізнесу;

$K_{\text{бп}_j}$  – коефіцієнт вагомості цифровізації у  $j$ -му бізнес-процесі;

$P_{\text{ц}}$  – ризик цифровізації;

БП – бізнес-процеси підприємства;

$m$  – кількість бізнес-процесів підприємства.

Зазначимо, що показники ризиків цифровізації можуть визначатися за допомогою даних інституцій, які здійснюють моніторинг ризиків, або ж експертним шляхом. А структура та вагомість цифровізації у бізнес-процесах встановлюються відповідно до конфігурації бізнес-моделі підприємства. Після чого необхідно визначити ступінь латентності ризиків, які загрожують бізнес-процесу та підприємницькій діяльності загалом<sup>43</sup>.

Інституційне забезпечення дискрипції ризику можна визначити через результати діяльності інституцій, метою яких є моніторинг та ідентифікації зовнішніх ризиків бізнесу, та ті, які ґрунтуються на

---

2022/assessment-of-business-security-in-Ukraine.pdf.

<sup>43</sup> Кифяк В.І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 85-98. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.8. ISSN 2224-1213.



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

оперативних даних про флуктації в економічній системі. Так, наприклад, Індекс фінансового стресу, який відображає рівень напруги у фінансовому секторі України (рис. 3). Індекс фінансового стресу розраховується НБУ та набуває значень від 0 до 1, де 0 – повна відсутність напруги та 1 – найвищий рівень стресу. Індекс фінансового стресу демонструє виключно поточний стан справ, але не вказує на майбутні ризики<sup>44</sup>.

Цифровізація інституційного середовища бізнесу визначає новий формат взаємодії між суб'єктами економіки, управлінськими структурами та технологічними рішеннями. Це включає в себе впровадження електронних систем управління, цифрові ринки та інші інноваційні підходи для оптимізації бізнес-процесів.

Адаптивне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах цифровізації передбачає гнучкість та здатність підприємства швидко реагувати на зміни в технологічному оточенні. Це може включати в себе швидку імплементацію нових інформаційних технологій, а також переосмислення бізнес-моделей.

Адаптивне управління інноваціями повинно враховувати нестабільність технологічного середовища та швидко впроваджувати корективи в стратегії розвитку. Це може включати в себе постійний моніторинг ринкових тенденцій та готовність до змін у напрямку вдосконалення технологічного портфеля підприємства.

Цифрова трансформація підприємств впливає на загальну економіку країни, віддзеркалюючись у її конкурентоспроможності та рівні інноваційної активності. Забезпечення інтеграції інновацій у національну економіку стає важливим аспектом для забезпечення стабільності й розвитку.

Адаптивне управління вимагає взаємодії з державними органами та іншими учасниками екосистеми інновацій для спільного вирішення проблем та впровадження ефективних стратегій розвитку.

До основних компонентів системи адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах цифровізації національної економіки доцільно віднести:

- організаційну структуру управління;
- інформацію та її бази даних;
- інформаційні та цифрові технології;
- функціональні компоненти;

---

<sup>44</sup> National bank of Ukraine. On Financial Stress Index. Available at: <https://bank.gov.ua/en/stability/fsi> (accessed 21 April 2022).

– інформаційні підсистеми;  
– механізм управління інноваційним розвитком підприємства<sup>45</sup>.

Якщо компанія хоче бути конкурентоспроможною, вона повинна мати свого цифрового «двійника», лише так можна вижити серед безлічі ІТ-стартапів і втримати клієнтів, партнерів, інвесторів. Проте питання не втому, що це потрібно, а в тому, які саме інструменти можна використати з максимальною ефективністю в кожному конкретному випадку.

Одним з таких інструментів може бути реінжиніринг. Реінжиніринг як технологія досягнення конкурентних переваг – це радикальна трансформація бізнес-процесів відповідно до нових соціальних викликів з імплементацією цифрових технологій та діджиталізацією. Реінжиніринг передбачає:

1) Аналіз та зміна моделі системи функціонування бізнесу. Ця функція передбачає використання цифрових інструментів налагодження бізнес-процесів з використанням кардинально нового підходу до їх реалізації, забезпечення оптимального розподілу наявних ресурсів та орієнтації на мобілізацію нових (потенційних) стратегічних ресурсів компанії; визначення та реалізація ключових компетенцій; залучення капіталу інвесторів; підвищення ринкової вартості та прибутковості компанії; підвищення конкурентоспроможності та забезпечення унікальності компанії на ринку, використання управління та реалізації кожного бізнес-процесу інновацій.

2) Формування нової моделі взаємодії із зовнішнім середовищем – стратегічне бачення перспектив розвитку бізнесу в існуючі та перспективні ринки; формування кожного бізнес-процесу з орієнтацією на клієнта.

3) Чітке моделювання майбутнього стану підприємства – визначення показників ефективності бізнесу. Моделювання показників майбутнього бізнесу дозволяє розробити та обґрунтувати шляхи переформатування системи, крім того, є критерієм успішності процесів реінжинірингу бізнесу. Значення результуючих показників повинні бути вище існуючих на 50-100%<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Filippov, V. , Kyfyak, V., Tanashchuk, K., Krylov, D., Mandra, V. and Skomorovskyi, A. Adaptive management of the innovative development of enterprises in the conditions of the national economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. №45, 2. 105–112. DOI:<https://doi.org/10.15544/mts.2023.11>.

<sup>46</sup> Кифяк В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агроекономіка*. 2023. №7-8. С. 70-77. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.7-8.70

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

За даними дослідження PricewaterhouseCoopers, збільшення рівня діджиталізації країни на 10% веде до зростання ВВП на душу населення до 0,75%. Згідно з висновками ресурсу Academics, зростання цього ж показника на 10 пунктів сприяє зниженню рівня безробіття на 1,02%. На думку ж компанії Accenture, цифрові технології можуть бути використані як поштовх для швидшого економічного розвитку, що додасть до \$1трлн до ВВП ТОП10 найбільших країн світу.

Фахівці McKinsey стверджують, що фірми, які вдаються до цифровізації, досягають зростання виручки більш ніж на 7% порівняно з іншими в галузі, і майже на 6% більше показник EBITDA2. Цифрова трансформація економіки й бізнесу веде до істотних змін у характері праці, у відносинах власності, соціальній структурі суспільства, активізує розроблення та впровадження нових стратегій і бізнес-моделей, нові рішення у галузі бізнес-менеджменту<sup>47</sup>.

Отже, розвиток цифровізації інституційного середовища розвитку бізнесу в Україні може забезпечити стабільність та зростання фінансових надходжень, необхідних, зокрема, для післявоєнної відбудови. Цифрові рішення становлять не лише фінансовий, а й стратегічний інтерес, оскільки здатні посилювати ефективність тих галузей, в які вони інтегруються, зокрема в урядовий та військовий сектори.

Підґрунтям цифрової економіки є інформаційні технології, освіта, наука та інновації. Для їхнього розвитку необхідні:

1. Створення законодавчої бази для врегулювання питань альтернативних джерел фінансування. Спрощення процедур залучення недержавного фінансування для університетів та наукових установ.

2. Реформування вищої освіти, зокрема підвищення автономії університетів та актуалізація навчальних програм у відповідності до вимог ринку праці.

3. Підвищення базових цифрових навичок населення за допомогою субсидованих державою курсів (наприклад, такі курси можуть адмініструвати Державні центри зайнятості).

---

<sup>47</sup> Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія / О. В. Шаповалова, Л. С. Шевченко, А. В. Стріжкова та ін. ; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с., С. 50.

4. Впровадження місцевою владою проєктів з цифровізації (цифрові громади), зокрема розвитку цифрової інфраструктури з урахуванням потреб кожної громади.

5. Продовження реформ у галузі захисту інтелектуальної власності, зокрема гармонізація українського законодавства із нормами ЄС.

### **Висновки**

Важливий аспект розвитку бізнесу в умовах сьогодення – цифровізація інституційного середовища. Цифрові технології не лише змінюють спосіб функціонування підприємств, але й визначають нові стратегії та можливості для їхнього розвитку.

Однією з ключових переваг цифровізації є підвищення ефективності операцій та управління ресурсами. Впровадження цифрових інструментів дозволяє автоматизувати процеси, зменшити час на прийняття рішень та знизити ймовірність помилок. Це стає ключовим фактором у конкурентному середовищі, де швидкість реакції на зміни є критичною.

Цифровізація сприяє покращенню взаємодії між різними структурами та підприємствами, що сприяє створенню інтегрованих екосистем. За допомогою сучасних технологій зростає рівень взаємодії між бізнес-партнерами, клієнтами та конкурентами, що створює сприятливі умови для спільного розвитку та інновацій.

Однак важливо враховувати ризики, пов'язані із впровадженням цифрових технологій, такі як кібербезпека та витрати на технічне оновлення. Забезпечення захисту від кіберзагроз та навчання персоналу новим технологіям є критичними завданнями для успішної цифровізації.

У підсумку, цифровізація інституційного середовища визначає нові засади розвитку бізнесу, створюючи умови для інновацій, підвищення ефективності та розширення можливостей в умовах сучасного конкурентного ринку. Осмислене та стратегічне впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам адаптуватися до флуктуаційного оточення та забезпечує їхнє стійке майбутнє розвитку. Підприємства, які відмінно адаптуються до цифрових трансформацій, матимуть можливість не лише вижити в умовах невизначеності, але й стати лідерами у своїй галузі.

**Людмила ВЕРБІВСЬКА**  
доктор економічних наук, доцент

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасний розвиток української економіки відзначається інтенсивною конкурентною боротьбою між суб'єктами підприємницької діяльності, яка виникає внаслідок розвитку глобалізаційних процесів, активної інтеграції країни в міжнародний економічний простір, збільшення впливу транснаціональних корпорацій на внутрішньому ринку. Саме конкуренція змушує підприємства не зупинятися на досягнутому, а постійно розвиватися та удосконалювати свою діяльність, оптимізувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції чи послуг для підтримання та зростання їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Суб'єкти підприємницької діяльності повинні усвідомити необхідність створення ефективної системи управління, яка має забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності в умовах нестабільності, динамічності та невизначеності, зміцнити позиції підприємства на ринку. Для того, щоб менеджери підприємств приймали обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення конкурентоспроможності, важливо усвідомлювати фактори формування конкурентних переваг суб'єктів підприємництва та постійно порівнювати свої цілі і результати діяльності з аналогічними показниками у галузі<sup>1</sup>.

Для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення її рівня та збереження його в довгостроковій перспективі підприємствам необхідно постійно підтримувати свої конкурентні переваги, що стало критичним завданням в глобальному середовищі, яке є турбулентним і непередбачуваним під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів по відношенню до підприємств<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Farhshatova, O., Zaharov, S., Vereskun, M., & Kolosok, V. (2019). Formation of Competitive Advantages of the Enterprise Based on Adaptive Management. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 244-256. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-10-issue-1/21\\_MMI\\_%D0%90189-01-2019\\_Farhshatova.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-10-issue-1/21_MMI_%D0%90189-01-2019_Farhshatova.pdf).

<sup>2</sup> Radu-Alexandru Șerban, Diana Marieta Mihaiu, Mihai Țichindelean, Claudia Ogorean, Mihaela Herciu. Factors of sustainable competitiveness at company level: a comparison of four global economic sectors. *Journal of Business Economics and Management*. 2023. Vol. 24. № 3. p. 449-470. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/19478>.

Конкурентоспроможність підприємства є категорією, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування на ринку суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Поняття конкурентоспроможності підприємства асоціюється із такими характеристиками підприємства, як<sup>3</sup>:

- здатність виробляти конкурентоздатну продукцію чи надавати відповідні послуги, оскільки підприємство має забезпечувати ефективний виробничий процес та можливість надавати товари або послуги, які задовольняють вимоги ринку та перевершують у конкурентній боротьбі;
- здатність до продуктивного й ефективного функціонування в ринковому середовищі;
- здатність задовольняти потреби наявних і потенційних споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти.

Зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також підвищення вимог споживачів до якості продукції підприємств та наданих послуг, призводять до того, що у наступному десятилітті на успішний розвиток можуть розраховувати лише ті підприємства, які мають конкурентні переваги в усіх аспектах, включаючи зниження витрат, покращення якості, забезпечення гнучкості та впровадження інновацій за допомогою цифрових технологій та продуктів<sup>4</sup>.

Тож, ключовим фактором економічного й соціального розвитку сучасних підприємств є впровадження та використання цифрових технологій, оскільки вони сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства, удосконаленню їхньої діяльності та адаптації до сучасних вимог ринку. Цифровізація стала джерелом економічного зростання через оптимізацію виробництва, зростання ефективності управління, підвищення продуктивності праці, зниження витрат тощо. Впровадження цифровізації сприяє виходу вітчизняних підприємств на новий, інноваційний рівень розвитку, що дозволяє їм конкурувати на нових ринках. Зростання конкуренції сприяє також розвитку цифрових технологій, що робить їх основними інструментами у боротьбі за споживача.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах

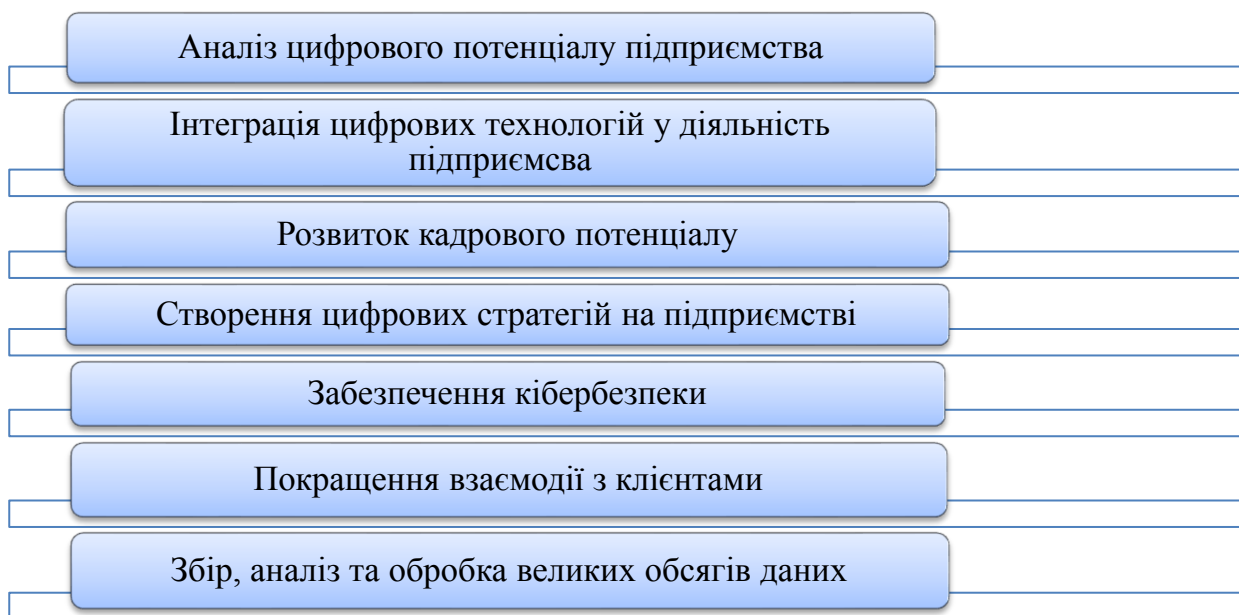
---

<sup>3</sup> Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>.—

<sup>4</sup> Вербівська Л.В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2461/2497>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

цифровізації вимагає комплексного й стратегічного підходу, перш за все передбачає впровадження та оптимізацію цифрових технологій для досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку. Проте перед впровадженням цифрових технологій необхідно провести аналіз діяльності підприємства, вивчити бізнес-процеси та виявити недоліки, які потрібно виправити, потенційні загрози, яких слід уникнути, і можливості, які слід використовувати. Основними ключовими аспектами, які можуть сприяти успішній адаптації підприємства до впровадження цифрових технологій з метою забезпечення його успішності на ринку та зростання конкурентоспроможності є: (рис. 1).



**Рис. 1. Ключові аспекти, що сприяють успішному адаптуванню підприємства до використання цифрових технологій**

*Джерело: розроблено автором на основі методичних узагальнень.*

Процес аналізу цифрового потенціалу передбачає ретельний аналіз можливостей цифрової трансформації для конкретного підприємства, що містить оцінку наявних ресурсів, потреб у технологічних інноваціях і можливостей для оптимізації його бізнес-процесів. Для цього варто здійснити систематичний огляд і визначення можливостей та переваг, які виникають унаслідок використання цифрових технологій у різних функціональних сферах діяльності підприємства. Це, безперечно, дозволить визначити конкретні функціональні області діяльності підприємства, де впровадження цифрових інновацій може привести до значного

покращення ефективності чи забезпечити конкурентні переваги на ринку<sup>5</sup>. Аналіз цифрового потенціалу дозволяє підприємству систематично підходити до впровадження цифрових інновацій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

Інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємства дозволяє забезпечити ефективне впровадження цифрових рішень у різні функціональні напрями діяльності підприємства, такі як виробництво, маркетинг, управління ланцюгом постачання, людські ресурси тощо<sup>6</sup>.

Розвиток кадрового потенціалу при впровадженні цифрових технологій у діяльності підприємства є вкрай важливим, оскільки підготовка персоналу до роботи з новими технологіями, а також визначення та залучення спеціалізованого ІТ-персоналу для оптимального використання цифрових інструментів сприятимуть зростанню ефективності діяльності та формуватимуть кадрові конкурентні переваги<sup>7</sup>. Варто зазначити, що роль людського фактору виявляється важливою на всіх етапах цифрової трансформації, включаючи процеси перетворення підприємств, оскільки це охоплює аспекти співпраці, створення екосистем, розвитку навичок, формування корпоративної культури, розширення прав та можливостей тощо. Важливо враховувати, що успішність цифрової трансформації може ставати викликом через вплив людського фактору. Не всі працівники підприємств виявляють інтерес до «цифрового»<sup>8</sup>.

Також підкреслимо, що складність рішень, які приймаються керівниками підприємств, а також рівень відповідальності за них, постійно зростає, що спричиняє необхідність постійного підвищення їх професійної компетентності, як необхідної та невід'ємної умови їх конкурентоспроможності на ринку праці. Цей процес викликає постійні зміни вимог до професійної компетентності керівників, розширення переліку необхідних цифрових навичок, особливо тоді,

---

<sup>5</sup> Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24, частина 2. С. 114-118. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_2\\_2019ua/24\\_2\\_2019.pdf#page=114](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24_2_2019.pdf#page=114).

<sup>6</sup> Дзямулич М., Шматковська Т. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*, 2022. 1(2). С. 3-8. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-1>.

<sup>7</sup> Скрипник С.В., Обіход С.В., Вербівська Л.В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. № 12. 2021. С. 20-21. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5066&i=0>

<sup>8</sup> Яцкевич В.В., Красностанова Н.Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. *Економічний вісник*, 2021, №1. С. 38-44. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/1/EV20211\\_038-044.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/1/EV20211_038-044.pdf).



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

коли особисті знання та компетенції стають ключовими для успіху як окремого фахівця, так і всієї організації. «Європейським парламентом та Радою ЄС ухвалено рекомендацію 2018/0008 (NLE), в якій наведено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя та розвитку персоналу, до яких слід віднести: грамотність; мовну компетентність; математичну компетентність і компетентність у технологіях та інженерії; особисту, соціальну та навчальну компетентність; громадянську компетентність; підприємницьку компетентність; компетентність культурної обізнаності та самовираження, а також цифрову компетентність»<sup>9</sup>.

Метою цифрової трансформації організаційних механізмів управління інноваційним розвитком підприємства є втілення в життя успішних довгострокових бізнес-стратегій підприємств на інноваційних засадах, що передбачає активізацію інноваційного розвитку та перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень<sup>10</sup>, розробка стратегій, що орієнтовані на використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності, у тому числі підходи до маркетингу, залучення клієнтів та оптимізацію бізнес-процесів.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні вибудовуватися в рамках клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку. Вони мають бути не просто функціональними, але й комплексними, з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту<sup>11</sup>. Ці стратегії є важливим драйвером в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечуючи його стійкість до конкуренції і довгострокову прибутковість. У залежності від ринкової ситуації, умов середовища, рівня конкурентних переваг та методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Лопушняк Г.С., Миляник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16. [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2019/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/4.pdf).

<sup>10</sup> Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_2_3).

<sup>11</sup> Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи їх формування. *Наук. журн. «Молодий Вчений»*. К. : видавничий дім «Гельветика», 2017. № 10 (50). С. 827-833. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/188.pdf>.

<sup>12</sup> Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 10, частина 2. С. 117-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10\(2\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)_28).

Забезпечення кібербезпеки на підприємстві передбачає розробку й впровадження ефективних стратегій кібербезпеки для захисту конфіденційності даних, уникнення кіберзагроз та забезпечення стійкої роботи цифрових систем. Ефективність системи кібербезпеки на підприємстві залежить від успішного управління ризиками, оскільки управління кібербезпекою входить до загальної системи управління економічною безпекою підприємства. Враховуючи розмір і потужність підприємства, а також з урахуванням економічної доцільності, приймаються організаційно-кадрові рішення. Ці рішення можуть передбачати створення спеціальної служби забезпечення кібербезпеки облікової інформації або призначення спеціаліста з кібербезпеки, який має відповідати за розробку захисних систем для різних комунікаційних мереж і електронних баз даних<sup>13</sup>.

Упровадження цифрових технологій на підприємстві для взаємодії з клієнтами передбачає використання різноманітних цифрових інструментів і платформ для покращення спілкування та взаємодії з клієнтами, забезпечення персоналізованого обслуговування та вироблення більш гнучких стратегій відповіді на потреби ринку<sup>14</sup>. Це, насамперед, передбачає такі аспекти:

- електронну комунікацію, тобто застосування електронної пошти, чат-ботів та інших інтерактивних засобів комунікації для надання клієнтам можливості швидко й зручно отримувати необхідну інформацію або вирішувати питання<sup>15</sup>;
- системи управління відносинами з клієнтами (CRM), що передбачають використання CRM-систем для зберігання й аналізу даних про клієнтів та дозволяють персоналу більш ефективно працювати з клієнтською базою, вдосконалювати обслуговування та персоналізувати підходи до співпраці<sup>16</sup>;

---

<sup>13</sup> Вітер С.А., Світличин І.І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 11. С. 497-502. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/80.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/80.pdf).

<sup>14</sup> Танасійчук А.М., Поліщук І.І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 20223. №39. С. 138-145. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/39-2023/tanasiichuk.pdf>.

<sup>15</sup> Крупа А. Технологія чат-бот як чинник комп'ютерно-посередницької комунікації цифрового суспільства. *Humanities studies: Collection of Scientific*. Zaporozhzhia: Publishing house "Helvetica". 2022. 12 (89). P. 130–141. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/266484>.

<sup>16</sup> Рибачук-Ярова, Марченко М.І. Т. В. Теоретико-методичні засади використання CRM-системи на підприємствах. *Агропромисловий комплекс України : кол. монографія*. Умань : Сочінський, 2018. С. 172–177. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/27eb718b-c1db-4246-8003-27c09f745654>

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

- використання мобільних додатків для розробки та впровадження зручного доступу клієнтів до продуктів чи послуг, можливості здійснення покупок, взаємодії з підтримкою тощо<sup>17</sup>;
- використання соціальних мереж, тобто активна присутність підприємств у соціальних мережах для залучення уваги клієнтів, ведення діалогу, отримання фідбеку та підтримання позитивного іміджу бренду<sup>18</sup>;
- аналітика та Big Data, що передбачають використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних про клієнтів, щоб розуміти їхні уподобання та нахили й надавати персоналізовані пропозиції<sup>19</sup>;
- ведення електронної документації і використання цифрових підписів, що мають на меті забезпечити можливості обміну документами онлайн, спрощує процеси взаємодії та скорочує час на укладання угод співпраці<sup>20</sup>.

Впровадження цифрових технологій на підприємстві для зростання його конкурентоспроможності дозволяє здійснити радикальні зміни, що виявляються у:

- зменшенні витрат шляхом мінімізації участі персоналу через автоматизацію та роботизацію бізнес-процесів;
- удосконаленні бізнес-процесів та створення нових продуктів й послуг за допомогою Інтернет-технологій, хмарних сервісів, віртуальної реальності та штучного інтелекту<sup>21</sup>;
- розробленні абсолютно нових бізнес-рішень: сучасні моделі страхування, мобільні освітні додатки, альтернативи банківським послугам, персоналізована реклама та індивідуальне спрямування для онлайн-торгівлі;

---

<sup>17</sup> Шпак Н. О., Грабович І. В., Сорока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2022. Вип. 1, № 9. С. 143–156. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27458/v6n1ekonomika2022-145-158.pdf>.

<sup>18</sup> Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. Випуск 7, № 2. С. 114-125. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31833/vse20232-116-127.pdf>.

<sup>19</sup> Максимова Ю. Значення великих даних у промисловості та економіці. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/505/483>.

<sup>20</sup> Захарченко Н.В., Маслий Н.Д., Мамуненко М.С. Вплив електронного документообігу на ефективність діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 582-587. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/5/129.pdf>.

<sup>21</sup> Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. URL: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_10\\_2023](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023)

• глибокому проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізації, підвищенні продуктивності та удосконаленні комунікаційної взаємодії зі споживачами<sup>22</sup>.

Підтримка конкурентоспроможності підприємства вимагає постійної модернізації, адаптації та розвитку на засадах цифрової трансформації. Ефективність цих процесів забезпечується наявністю оптимальної системи стратегічного управління, компоненти якої повинні включати систему стратегічного аналізу та оцінки впливу факторів цифровізації. Також важливими є процеси формування цифрових альтернатив розвитку продуктів і послуг, виявлення та постановка стратегічних цілей цифрової трансформації підприємства, визначення інструментів її здійснення з урахуванням ключових напрямів цифровізації (табл.1)<sup>23</sup>.

Таблиця 1

**Напрями використання цифрових технологій у діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності**

Напрямок	Характеристика
Розширення клієнтського досвіду	Формування системи багатоканальної системи зв'язку з клієнтами
Розвиток відносин на засадах партнерства	Розвиток інфраструктури зв'язку з партнерами
Робота з великими обсягами даних	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних для прийняття рішень
Впровадження інновацій	Впровадження нових цифрових технологій для розвитку підприємства
HR-стратегія та культура	Підготовка персоналу до впровадження цифрових технологій
Управління цінністю	Формування додаткової цінності за допомогою віртуального обслуговування клієнтів

У період кризи важливим фактором розвитку підприємства стає обумовлення стратегічних альтернатив, оскільки кількість споживачів значно зменшується, а підприємство має ефективно використовувати вивільнені ресурси, спрямовуючи їх на просування вперед і забезпечення конкурентоспроможності після кризи. Тож, важливо розглядати поточну кризу як можливість для розвитку і активно використовувати цей період для забезпечення вигоди підприємства у майбутньому. Провідні компанії на міжнародному

<sup>22</sup> Verbiivska, L., Abramova, M., Gudz, M., Lyfar, V., & Khilukha, O. (2023). Digitalization of the Ukrainian economy during a state of war is a necessity of the time. *Amazonia Investiga*, 12(68), 184-194. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.17>

<sup>23</sup> Рижков В. Що таке цифрова трансформація. 2020. URL: <https://komanda-a.pro/blog/digitaltransformation>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

ринку розуміють, що світ постійно змінюється, і бачать в кризі можливість формування конкурентної переваги через інновації<sup>24</sup>. Завдяки гнучкості, вони активно інвестують у дослідження та розвиток нововведень, розуміючи, що конкуренція вимагає постійних інновацій для збереження конкурентних позицій. Українські підприємства впроваджують інновації на рівні підприємства, проте для стійкої конкурентної переваги їм варто також активніше впроваджувати інновації на рівні галузі.

При формуванні стратегічного плану розвитку на основі цифрової трансформації підприємству, перш за все, необхідно вирішити кілька ключових технологічних завдань. По-перше, прискорення оптимізації бізнес-процесів шляхом програмування у системі обчислювальної інфраструктури й використання автоматизації та віртуалізації. По-друге, забезпечення прозорості та передбачуваності в інфраструктурі й додатках, що можна досягти за допомогою розподіленої архітектури засобів аналітики та рішень у галузі промислового Інтернету речей<sup>25</sup>. Третє завдання полягає у необхідності підвищення ефективності виробництва та ефективності праці, при цьому зменшуючи витрати на виробництво та уникаючи простоїв устаткування. Однак, важливим аспектом будь-яких цифрових перетворень є, безперечно, забезпечення безпеки. Якщо на підприємстві увага до захисту інформації не буде належною, то воно може втратити всі потенційні конкурентні переваги.

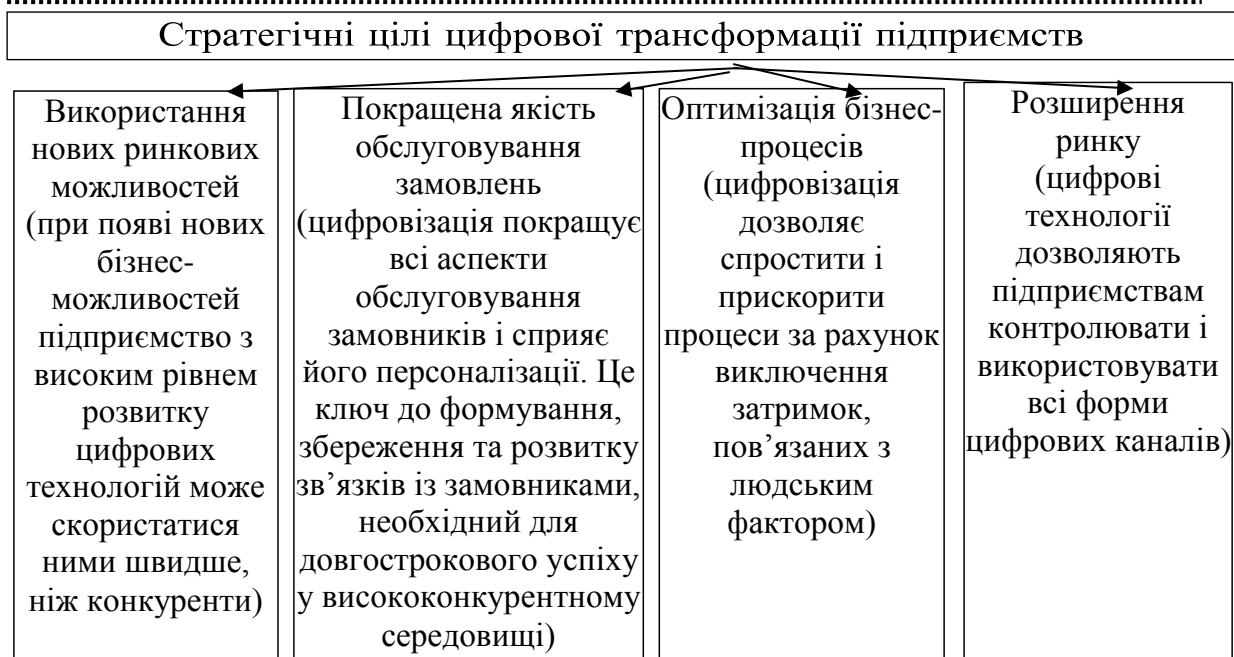
Цифрова трансформація підприємства передбачає впровадження сучасних технологій в його бізнес-процеси. Цей підхід передбачає не лише встановлення нового обладнання чи програмного забезпечення, але й значущі зміни в управлінських підходах, корпоративній культурі та зовнішніх комунікаціях. У результаті досягається підвищення продуктивності кожного співробітника, підвищення рівня задоволеності клієнтів, а підприємство отримує репутацію прогресивного та конкурентоспроможного на ринку. Ключовими аспектами стратегічного управління розвитком українських підприємств в умовах цифровізації є такі напрями: (рис. 2)<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 187. Дніпро: ПДАБА, 2023. 192 с. С. 78-84. URL: <http://www.prostir.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322>.

<sup>25</sup> Інтернет речей: чим він може бути корисний для бізнесу. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/internet-veshchej-chem-on-mozhet-byt-polezen-dlya-biznesa>.

<sup>26</sup> Токмакова І. В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283-291. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/149563/153830>.



**Рис. 2. Стратегічний контекст управління розвитком підприємства на принципах цифрової трансформації**

Важливими напрямками здійснення стратегічних перетворень на підприємстві в умовах цифровізації мають стати такі:<sup>27</sup> (рис. 3).



**Рис. 3. Напрями здійснення стратегічних перетворень на підприємстві в умовах цифровізації**

Клієнтський сервіс (Customer Centricity) передбачає використання різних інструментів для розуміння споживача та

<sup>27</sup> Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства : приклад України. Digital Economy and Digital Society : monograph. Katowice : Academy of Silesia, 2023. URL: <https://cutt.ly/GK2etlw>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

адаптації бізнес-процесів до його потреб. Ці інструменти містять: омніканальність, аналітику, варіативність, скоринг, адаптивність і прогнозування<sup>28</sup>. Їх упровадження дозволяє ефективно реагувати на зміни на ринку та надавати клієнту товар чи послугу вчасно, зручно й комфортно.

Впровадження інноваційних технологій (R&D) передбачає перехід до постійної моделі експериментів. Це обумовлено тим, що можливості цифрових технологій та швидкі зміни на ринку зобов'язують підприємства постійно проводити експерименти та тестувати свої рішення. Сфера застосування R&D-проектів є дуже широкою і передбачає створення комплексних технологій, які потребують спеціалізованих знань і досвіду. Вона також охоплює формування проектів з високим рівнем невизначеності, що потребує додаткового пошуку інформації та проведення досліджень. Крім того, враховується можливість виникнення на ринку новітніх технологій, які можуть здійснити прорив у сфері інтересів даного підприємства<sup>29</sup>.

Створення цінності (Value) передбачає, що у зв'язку із змінами у споживчих звичаях у сферах послуг (банківські послуги, роздрібна торгівля, Інтернет речей), для клієнтів стає вирішально важливим мати можливість здійснювати повноцінні та дистанційні покупки, отримувати оперативний сервіс та онлайн-підтримку у будь-який час, цілодобово<sup>30</sup>.

Партнерство і колаборації (Partner Centricity) в умовах цифровізації реалізуються через створення та розвиток платформи для взаємодії з партнерами. Цей підхід дозволяє знаходити нові й нестандартні рішення для розвитку продуктів і послуг шляхом співпраці та інтеграції з іншими сервісами і партнерами. Цифрове партнерство стає ключовим фактором масштабування, дозволяючи підприємству здійснювати бізнес незалежно від географічного розташування<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнесінформ*. 2021. №9. С. 216-224. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-9\\_0-pages-216\\_224.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-216_224.pdf).

<sup>29</sup> Дорошенко Г.О. Проекти як спосіб впровадження інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/5.pdf)

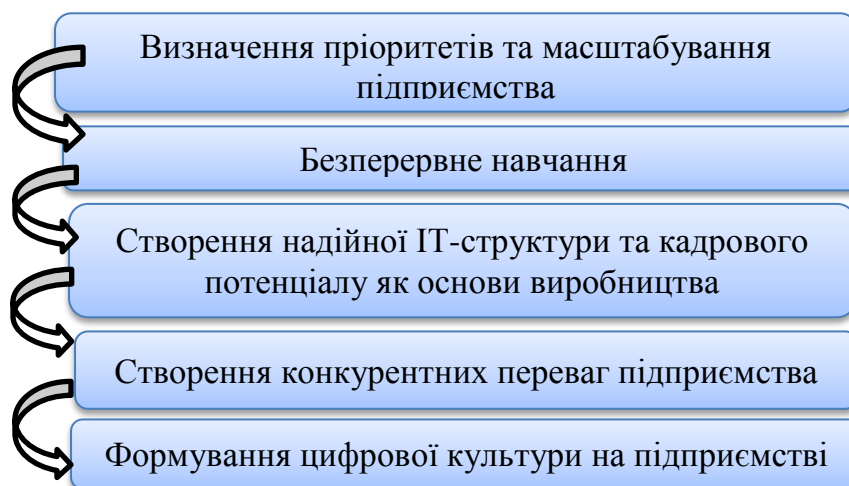
<sup>30</sup> Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства : приклад України. *Digital Economy and Digital Society* : monograph. Katowice : Academy of Silesia, 2023. URL: <https://cutt.ly/GK2etlw>.

<sup>31</sup> Гудзь О.В., Маковій В.В. Розроблення стратегій digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 25. С. 248-254. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/42.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/42.pdf).

Робота з даними (Data Governance) передбачає використання Big Data, штучного інтелекту та нейромереж як робочих інструментів. За допомогою цих технологій моделюється клієнтська поведінка, прогнозується попит, формуються конкурентні переваги та адаптуються продукти і послуги<sup>32</sup>.

HR-стратегія та культура підприємства передбачають підвищення кваліфікації і залучення співробітників, ґрунтуючись на розвитку цифрової культури й мислення. Впровадження нових цифрових технологій веде до змін у структурі підприємства та передбачає виникнення нових посад. Цифрова трансформація управлінської діяльності оптимізує роботу персоналу, підвищуючи продуктивність кожного працівника. Наприклад, автоматизація рутинних операцій надає можливість більше уваги приділяти вирішенню важливих і складних завдань<sup>33</sup>.

Для успішного впровадження цифрових технологій сучасним підприємствам необхідно змінювати підходи до управління. Для досягнення максимального ефекту впровадження доцільно дотримуватися п'яти кроків трансформації, які впливають на звичні шляхи мислення та прийняття рішень як керівників на різних рівнях, так і рядових співробітників, що сприятиме в майбутньому формуванню нової організаційної культури (рис. 4).



**Рис. 4. Необхідні дії для успішної цифрової трансформації підприємства**

*Джерело: розроблено автором на основі методичних узагальнень.*

<sup>32</sup> Касьянова Н.В., Кузьміна О.В. Цифрові інструменти управління попитом на продукцію підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. №3 (89). С. 155-161. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_89\\_2022\\_ukr/26.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_89_2022_ukr/26.pdf).

<sup>33</sup> Велерніков М.В., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Випуск 68. С. 56-72. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284576>.



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

Для того, щоб кожен крок трансформації приносив користь підприємствам, критично важливо визначити стратегічні пріоритети та ключові завдання майбутніх змін, основними серед яких варто відзначити такі як:

- реформування управлінських моделей з акцентом на нові цінності й тенденції;
- створення нових механізмів управління знаннями для розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах динамічного та агресивного конкурентного середовища;
- формування стійких конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі на основі концепції ключових компетенцій;
- активна трансформація операційної діяльності підприємств, орієнтована на нові підходи до оцінки власних конкурентних переваг, особливо в сфері управління персоналом<sup>34</sup>.

Цифровій трансформації на підприємстві, як правило, підлягають:

- функціональні сфери діяльності: маркетинг, виробничі операції, людські ресурси, адміністрація, обслуговування споживачів та інші;
- бізнес-процеси: одна або кілька пов'язаних операцій та видів діяльності для досягнення конкретної бізнес-мети;
- бізнес-моделі: перетворення принципів функціонування бізнесу, включаючи підходи до ринку, пропозиції вартості та нові джерела доходів;
- бізнес-екосистеми: мережі партнерів, фактори, що впливають на бізнес, такі як регулятивні чи економічні пріоритети;
- бізнес-активи: увага до традиційних та «нематеріальних» активів, таких як інформація та клієнтська база;
- організаційна культура: орієнтація на споживача, цифрова зрілість, лідерство та інші компетенції;
- партнерство та екосистеми: ріст кооперації та співпраці;
- оточення: фокус на клієнтах, працівниках, партнерах, врахування досвіду користувачів та зміни в динаміці партнерських відносин<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Лігоненко Л.О., Хрінко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22(62), 2 т. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/822e31b4-3b72-4b1d-a7db-e1c5cdb2bb12/content>.

<sup>35</sup> Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. №. 17. С. 280-290. [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47557/1/EV-2020-17.\\_p.280-290.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47557/1/EV-2020-17._p.280-290.pdf).

Саме тому цифровізація підприємницької діяльності стає невідворотною тенденцією, а її ігнорування свідчить про відсталість та недостатню адаптацію підприємства до сучасних вимог ринкового середовища. Стратегічні заходи для підвищення конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта підприємництва мають бути реалізовані в контексті його цифрового виміру. Перевагами використання цифрових трансформаційних процесів на підприємстві є значні покращення в ефективності функціонування бізнес-процесів та скорочення витрат, як грошових, так і часових, на їхнє утримання. Цифрова трансформація підприємства передбачає перетворення форми діяльності, перебудову його організаційної структури та впровадження нових бізнес-моделей, використання нових джерел і форм отримання доходу, розширення залучення споживачів, покращення обслуговування клієнтів та об'єднання різних сфер функціонування в нових форматах, зокрема, у вигляді цифрових платформ.

Використання цифрових технологій у діяльності підприємств спрямоване на спрощення й прискорення роботи з великими базами даних, автоматизацію всіх видів діяльності (включаючи основні та допоміжні операційні, інвестиційні, фінансові), поліпшення комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами та всіма зовнішніми структурами. Також вона спрямована на встановлення нових принципів взаємодії всередині підприємства, включаючи взаємодію між відділами, працівниками та керівництвом, а також перехід до нових організаційних форм господарювання, таких як мережева та віртуальна економіка. В сучасних умовах розвиток підприємств, спрямований на цифровізацію, є одним із важливих чинників здобуття конкурентних переваг. Саме «такі тенденції засвідчують і результати діяльності підприємств, які спромоглися забезпечити отримання додаткових конкурентних переваг та лідерство на ринку завдяки впровадженню digital-технологій. Унаслідок отримання таких конкурентних переваг, компанія, яка раніше мала витратити 20 років на те, щоб її вартість виросла до мільярдів доларів, нині цей термін може скоротитись до декількох років, а то й місяців»<sup>36</sup>.

Так, синтезуючи різноманітні підходи до розуміння сутності конкурентних переваг на основі використання цифрових технологій,

---

<sup>36</sup> Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 138-142. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2021/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/24.pdf).

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

можна дійти висновку, що загальною інтерпретацією конкурентної переваги є комбінація різноманітних факторів, які виокремлюють підприємство серед конкурентів та роблять його діяльність більш успішною порівняно з конкурентами на ринку<sup>37</sup>. Ці конкурентні переваги мають бути складними для повторної реалізації іншими підприємствами, адже завдяки використанню цифрових технологій та продуктів вони змінюють положення конкурентних сил на ринку.

Процес формування конкурентних переваг на основі цифрової трансформації підприємства залежить від того рівня, на якому здійснюється цей процес<sup>38</sup>:

- на стратегічному рівні цифрова трансформація може передбачати стратегічні зміни в бізнес-моделі, відносини з клієнтами, введення нових продуктів або послуг. Створення нових цифрових бізнес-моделей дають можливість реалізовувати інноваційні підходи та залишати конкурентів підприємства позаду;
- на функціональному рівні цифрова трансформація підприємства може мати на увазі оптимізацію функціональних областей, таких як: маркетингова діяльність, виробничі операції, фінанси, управління персоналом та інші, за допомогою використання сучасних технологій. Це дозволяє підприємству використовувати успішні маркетингові стратегії, підвищувати якість обслуговування клієнтів, швидко реагування на зміни ринкових умов, підвищувати якість та швидкість виробничих процесів, оптимізувати фінансове управління та використання трудових ресурсів підприємства тощо;
- на операційному рівні цифрова трансформація передбачає впровадження цифрових технологій для оптимізації внутрішніх процесів та підвищення продуктивності. Це веде до зменшення витрат, покращення ефективності виробництва й оперативності, які можуть стати, безумовно, джерелом формування конкурентних переваг підприємства.

Важливо відзначити, що створення конкурентних переваг на основі цифрової трансформації підприємства залежить від різних підходів до розуміння суті конкурентоспроможності, як «його стану, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображає можливість і здатність це робити

---

<sup>37</sup> Вербівська Л.В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2461/2497>.

<sup>38</sup> Андрієв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170>.

за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків»<sup>39</sup>.

Підходами, що визначаються різними критеріями й аспектами та визначають конкурентну позицію підприємства на ринку є такі як: ресурсний, інноваційний, ринковий, інвестиційний та аналітичний (табл. 2).

Таблиця 2

**Підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах цифрової трансформації<sup>40</sup>**

Підхід	Розуміння підходу	Сфера використання
Ринковий	Аналізує конкурентоспроможність через взаємодію з ринком, здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, ефективне позиціонування на ринку та спроможність пристосовуватися до вимог ринку й збереження стійкої позиції серед конкурентів	Використання цифрових технологій у вивченні поведінки споживачів, підвищенні обсягів продажів та оцінці ефективності комунікацій на підприємстві
Ресурсний	Розглядає конкурентоспроможність через доступ та ефективне використання ресурсів підприємства (фінансові, матеріальні, технічні, людські та інші). Конкурентна перевага полягає у здатності ефективно управляти та використовувати ресурси, які важливі для досягнення успіху на ринку	Використання цифрових технологій в забезпеченні та розрахунку оцінки ефективності ресурсів, а також у підвищенні продуктивності та рентабельності діяльності підприємства
Інноваційний	Передбачає здатність підприємства інноваційно розвиватися та впроваджувати новаторські рішення. Інновації можуть стосуватися продуктів, процесів, маркетингу тощо. Ключовим елементом формування конкурентоспроможності є здатність швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї	Використання цифрових технологій у розробці й впровадженні інновацій, а також частка використання патентів та ноу-хау

<sup>39</sup> Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152-160. URL: [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58\\_2020/30.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/30.pdf).

<sup>40</sup> Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д., Забродська Г.І. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 132-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2017_1_15).

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підхід	Розуміння підходу	Сфера використання
Інвестиційний	Розглядає конкурентоспроможність через ефективне використання фінансових ресурсів та інвестицій у розвиток підприємства. Передбачає здатність підприємства залучати та ефективно використовувати інвестиції для підтримки стратегічного розвитку	Використання цифрових технологій як засобу збільшення інвестиційної привабливості, у розрахунках окупності, доходності та ефективності інвестицій на підприємстві
Аналітичний	Аналізує конкурентоспроможність підприємства на основі об'єктивних даних та вимірюваних параметрів. Використовує ключові показники ефективності та аналіз ринкових тенденцій	Впровадження нових споживчих інтерфейсів і інноваційних методів сегментації.

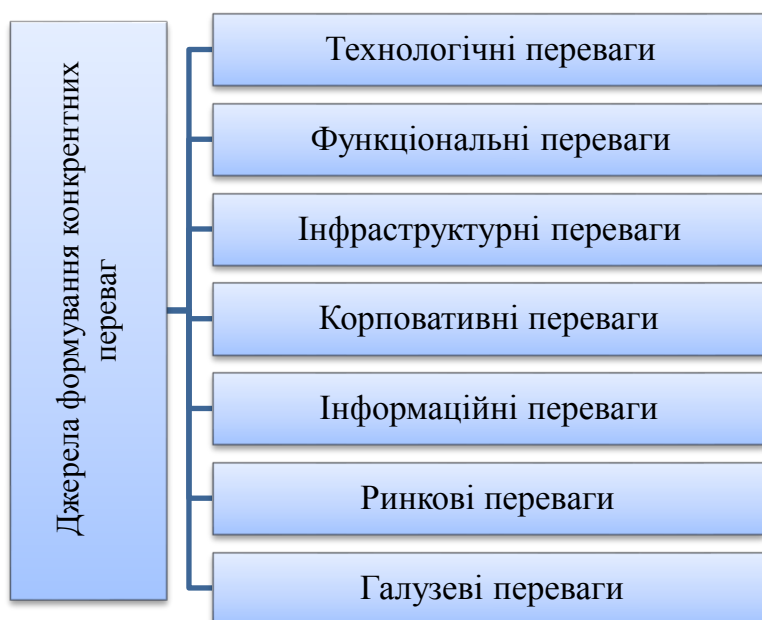
Крім того, при впровадженні цифрових технологій в бізнес-процеси підприємства стикаються з певними викликами. Один із таких викликів полягає в необхідності перегляду, зміни й модернізації існуючих бізнес-процесів та систем управління. А це, в свою чергу, вимагає значних зусиль і витрат часу, але як результат, підприємство отримує можливість покращити ефективність бізнес-процесів та підвищити якість виробництва чи надання послуг<sup>41</sup>. Але при цьому підприємства стикаються з необхідністю впровадження нових цифрових технологій та програмного забезпечення в їхню діяльність. Цей процес вимагає значних вкладень і збільшення витрат на початкових етапах, проте в довгостроковій перспективі підприємство матиме можливість зменшити витрати й одночасно підвищити продуктивність праці.

Варто зазначити, що підприємницький сектор в останні роки став об'єктом впливу прогресивних тенденцій у цифровому середовищі, які з економічної точки зору матимуть вплив на всі аспекти економічної безпеки. З одного боку, цифрові технології сприяють позитивним змінам в репутації підприємств, фінансовому стані та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, що веде до зміцнення їхньої позиції на ринку. Однак з іншого боку, загрози в цифровому секторі можуть підірвати цілісність та конфіденційність інформаційних систем, на яких ґрунтується економічна діяльність<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Чупріна М.О., Бобошко С.М. Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023. С. 82-83. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279870>.

<sup>42</sup> Нехай В.А. Інформаційна безпека як складова економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник*

Цифрова трансформація підприємства на сьогодні є основною передумовою для створення конкурентних переваг та є стартовою точкою для подальшої розробки стратегії формування й утримання конкурентних переваг підприємства. Ці умови дозволяють підприємству займати вигідну позицію на ринку і вигідно виділятися серед конкурентів. Важливо відзначити, що конкурентні переваги не є статичними; вони можуть еволюціонувати і вимагати постійного аналізу та коригувань для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі<sup>43</sup>. Тож, цифрова трансформація підприємств приводить до формування конкурентних переваг, що стають ключовими факторами в успішному функціонуванні бізнесу в сучасному цифровому середовищі<sup>44</sup> (рис. 5).



**Рис. 5. Джерела формування конкурентних переваг підприємства в системі цифрової економіки**

Конкурентні переваги, що прямо впливають з цифрової трансформації підприємства формують його конкурентоспроможність на ринку в довгостроковій перспективі, тож для розуміння природи їх виникнення надалі варто ці переваги

---

*Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(2). С. 137–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_24%282%29\\_\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__30).*

<sup>43</sup> Манн Р.В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека* 2023. 5 (05), с. 121-127. URL: <http://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/173>.

<sup>44</sup> Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 138-142. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2021/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/24.pdf).

охарактеризувати більш детальноше.

Технологічні конкурентні переваги підприємство отримує завдяки ефективному використанню інформаційних технологій та доступу до сучасних технічних рішень, що безпосередньо забезпечують доступ до інформаційних технологій і ресурсів. Ці конкурентні переваги дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність і набувати переваг перед конкурентами, швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та змінюваним потребам клієнтів, уникати кіберзагроз і зберігати конфіденційні дані, що є важливим фактором довіри клієнтів і партнерів<sup>45</sup>.

Функціональні конкурентні переваги дають підприємству доступ до спеціалізованих інструментів та сприяють поліпшенню реалізації ключових функцій підприємства, таких як облік, планування, контроль ефективності. Ці переваги можуть виникнути з різноманітних джерел та визначаються здатністю підприємства ефективно й результативно використовувати спеціалізовані інструменти й функції в рамках своїх операцій. Функціональні конкурентні переваги дозволяють підприємству:

- ефективно оптимізувати та автоматизувати свої бізнес-процеси; здійснювати ефективне управління ресурсами;
- планувати виробничі процеси і вчасно реагувати на зміни в обсягах виробництва та попиті на ринку; стежити за ключовими показниками продуктивності;
- вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати робочі процеси;
- швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та адаптуватися до нових вимог, що дозволяє підприємствам забезпечувати гнучкість та ефективність у своїй діяльності<sup>46</sup>.

Інфраструктурні конкурентні переваги забезпечують підприємству доступ до цифрової інфраструктури та визначаються його здатністю ефективно використовувати й управляти нею для підтримки та поліпшення бізнес-процесів. Ці переваги можуть містити різні аспекти:

---

<sup>45</sup> Шмітка С., Єнджейчик Л. Інновація як важливий елемент створення конкурентної переваги для сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 66. № 5. С. 38-48. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=888>.

<sup>46</sup> Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С. 97-103. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\\_2020\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf).

- технології, сервери, мережеве обладнання та інші компоненти ІТ-інфраструктури для ефективної обробки даних та виконання інших бізнес-операцій;
- використання хмарних сервісів для забезпечення доступу до даних та програмного забезпечення, забезпечуючи гнучкість і масштабованість;
- забезпечення надійної мережі для забезпечення швидкого й безперебійного обміну даними в межах підприємства та поза його межами;
- забезпечення ефективного й безпечного зберігання великих обсягів даних, використання систем для резервного копіювання та відновлення інформації; надання якісної і швидкої підтримки для вирішення технічних питань та проблем<sup>47</sup>.

Інфраструктурні конкурентні переваги визначають здатність підприємства створювати й управляти технічними ресурсами, що підтримують ефективну та безперебійну його діяльність.

Корпоративні конкурентні переваги передбачають оптимізацію управлінських процесів та є стратегічними особливостями, які роблять підприємство більш ефективним і конкурентоспроможним в своїй галузі. Ці переваги, зазвичай, пов'язані з організаційною структурою підприємства, управлінням та специфічними підходами до бізнес-процесів. Ключовими аспектами корпоративних конкурентних переваг можуть бути:

- розроблення й впровадження стратегій, які враховують внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес, і забезпечують стійкість та зростання підприємства;
- здатність створювати нові продукти, послуги або технології може визначати конкурентну перевагу на ринку;
- можливість створення позитивної та продуктивної корпоративної культури, яка підтримує співпрацю й інновації;
- здатність оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити ефективне постачання, виробництво й обслуговування клієнтів;
- можливість успішного формування партнерств і стратегічних альянсів, що може підвищити доступ до ресурсів та ринків<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Серета Н.М. Формування конкурентних переваг у контексті конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 18. С. 192-196. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18\\_2018\\_ukr/33.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/33.pdf).

<sup>48</sup> Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

Корпоративні конкурентні переваги, безперечно, є важливим елементом стратегії підприємства та можуть допомогти йому здобувати й утримувати лідерські позиції у своїй галузі.

Інформаційні конкурентні переваги, що визначають здатність підприємства ефективно використовувати й обробляти інформацію для досягнення стратегічних цілей і перевищення конкурентів. Основними характеристиками інформаційних конкурентних переваг підприємства можуть бути такі як:

- інформаційний доступ до ринку;
- можливість отримання, обробки й використання інформації швидше, ніж конкуренти, що дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни у середовищі;
- отримання високоякісної і точної інформації, що дозволяє підприємству приймати кращі рішення та надає перевагу у плануванні й стратегічному розвитку;
- здатність використовувати аналітичні інструменти й моделі для прогнозування тенденцій ринку та визначення можливостей для покращення бізнес-процесів;
- використання ефективних систем збору, збереження й обробки інформації, що дозволяють підприємству оптимізувати внутрішні процеси та забезпечують цільові результати;
- можливість використовувати інформацію для покращення внутрішньої й зовнішньої комунікації підприємства;
- здатність використовувати інформацію для створення нових продуктів, послуг або підходів;
- можливість забезпечити якість, конфіденційність та цілісність інформації для уникнення можливих ризиків і загроз;
- швидко адаптувати інформаційні системи до змін у бізнес-середовищі<sup>49</sup>.

Тож, інформаційні конкурентні переваги є ключовим фактором у конкурентному середовищі, допомагаючи підприємствам бути гнучкими, ефективними та інноваційними.

Ринкові конкурентні переваги спрощують доступ до певного ринку, забезпечують і полегшують взаємодію сторін та дають можливість підприємству вибороти собі вигідне положення на ринку й забезпечити собі стійкість в умовах конкуренції. Ці переваги

---

<sup>49</sup> Терехов, В. І., Одягайло, Б. М. Роль інформаційного фактора у формуванні переваг на конкурентних ринках. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 36–44. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-36-44>.

дозволяють здобувати більше клієнтів, збільшувати частку ринку та ефективно взаємодіяти з іншими учасниками ринкової системи. Основними аспектами ринкових конкурентних переваг варто визначити:

- наявність у підприємства сильного бренду й позитивної репутації, як можуть привертати увагу клієнтів та робити підприємство більш впізнаваним і довіреним на ринку;
- розроблені ефективні стратегії маркетингу й реклами, що можуть допомогти підприємству вирізнятися серед конкурентів і привертати увагу цільової аудиторії;
- конкурентоспроможні ціни, що можуть стати важливим фактором для залучення клієнтів та створення цінових конкурентних переваг;
- постійне впровадження підприємством нових інновацій у продукти чи послуги, що може приваблювати клієнтів та забезпечувати стійкість на ринку;
- здатність швидко реагувати на зміни у вимогах ринку, що дозволяє підприємству виходити вперед конкурентів та адаптуватися до нових умов;
- можливість ефективно використовувати дистрибуційні канали і мати доступ до різних ринків, що може розширювати сферу впливу підприємства;
- здатність забезпечити високу якість продуктів чи послуг, що є ключовою для задоволення потреб клієнтів і створення лояльності;
- можливості співпраці та створення стратегічних партнерств з іншими підприємствами, що можуть стати джерелом конкурентної переваги на ринку<sup>50</sup>.

Як бачимо, ринкові конкурентні переваги визначаються унікальними у підприємства ресурсами, стратегіями й підходами до ведення бізнесу.

Галузеві конкурентні переваги оптимізують взаємодії учасників у певній галузі. Ці переваги підприємство отримує завдяки своєму специфічному становищу в конкретній галузі або сегменті ринку. Вони можуть включати в себе ресурси, експертизу, знання або технології, які роблять компанію більш конкурентоспроможною

---

<sup>50</sup> Шаповалова І.В. 2017. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. Випуск №. 10. С. 427-432. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf).

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

в межах конкретного сектора. Основними аспектами галузевих конкурентних переваг можна вважати:

- глибокі знання в конкретній галузі, що дозволяють підприємству краще розуміти потреби клієнтів та ефективно конкурувати;
- вкладення інвестицій у дослідження й розробки в конкретній галузі, що можуть привести до новаторських продуктів чи послуг, які будуть важливими на ринку;
- використання технічних ресурсів, що спрямовані на конкретну галузь, завдяки яким підприємство може стати ефективнішим та конкурентоспроможним;
- можлива співпраця з іншими підприємствами в галузі, що може забезпечити доступ до ресурсів і можливостей, які важливі для забезпечення конкурентоспроможності;
- налагодження відносин з ключовими постачальниками та ринками в галузі, що може стати перевагою;
- здатність підприємства забезпечити високу якість продуктів чи послуг відповідно до стандартів галузі, що є важливим для визнання серед клієнтів;
- дотримання підприємством загальноприйнятих стандартів, що може сприяти взаємодії та співпраці в галузі<sup>51</sup>.

Тож, галузеві конкурентні переваги, безперечно, можуть бути джерелом стійкої позиції на ринку і сприяти успішному розвитку підприємства в конкретній галузі.

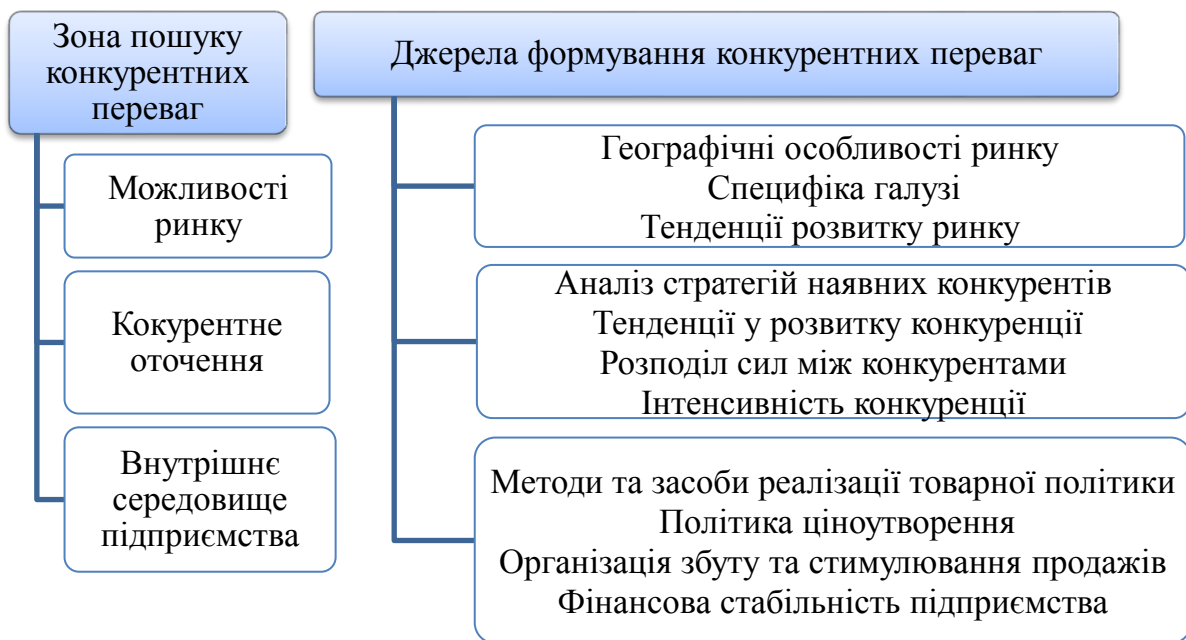
Технологія пошуку конкурентних переваг в умовах цифровізації передбачає використання цифрових інструментів і стратегій для підвищення ефективності підприємства та його конкурентоспроможності<sup>52</sup> (рис. 6).

Як бачимо, процес пошуку конкурентних переваг у процесі здійснення цифрової трансформації підприємства включає в себе вивчення можливостей ринку та визначення тих напрямків цифрових ініціатив, які дозволять забезпечити підприємству перевагу над конкурентами.

---

<sup>51</sup> Лупак Р.Л. Оцінювання конкурентних переваг економіки регіонів України: галузево-секторальний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. № 2 (62) С. 79-84. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/290465>

<sup>52</sup> Барабась, Д., Панасюк, О., Кривонос, А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Механізм регулювання економіки* 2023. 2(100), С. 12-18. <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/146>.



**Рис. 6. Технологія пошуку конкурентних переваг підприємства в умовах цифровізації**

Ефективна ідентифікація конкурентних переваг необхідна для розробки цифрової стратегії (digital стратегії)<sup>53</sup> підприємства та має базуватись на наступних кроках:

1) Аналіз зовнішнього середовища, що передбачає оцінювання ринкового обсягу, долі основних гравців та доступної частки ринку для потенційних клієнтів.

2) Аналіз конкурентів, що базується на вивченні цілей конкурентів у цифровому просторі, моделей поведінки клієнтів, використовуваних збутових каналів, аналізу сильних і слабких сторін їхніх продуктів тощо.

3) Система цілей підприємства, що передбачає встановлення цілей, які пов'язані з бізнес-завданнями та відображають ефективність цифрової стратегії, разом із методикою їх виміру.

4) Проектний план впровадження цифрових інструментів, що має на меті розробку плану, який орієнтований на досягнення бізнес-завдань та максимізацію результатів при впровадженні цифрових засобів<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15. URL: <https://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3585>.

<sup>54</sup> Лігоненко Л.О., Хрінко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22(62), 2 т., URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/822e31b4-3b72-4b1d-a7db-e1c5cdb2bb12/content>.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

Враховуючи ці аспекти, підприємство зможе ефективно формувати свою цифрову стратегію та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Зрозуміло, що впровадження будь-яких цифрових технологій на підприємстві потребує детального планування, аналізу й контролю. Інакше кажучи, підприємство не зможе використовувати свої конкурентні переваги без належної цифрової стратегії<sup>55</sup>. Цифрова стратегія має формуватися як поетапний довгостроковий план трансформації підприємства в високотехнологічну систему, здатну успішно впроваджувати й реалізовувати нові бізнес-процеси та швидко адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Будь-який рівень цифрової трансформації передбачає повну або часткову зміну бізнес-моделі підприємства<sup>56</sup>.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства і його адаптації до нових реалій ведення бізнесу, цифрову трансформацію варто розглядати як стратегічний підхід. Тим не менш, цифрова трансформація не є класичним стратегічним проєктом чи програмою, яку можна легко ініціювати та виконати в запланований термін. У більшості випадків такі проєкти вимагають залучення вузькопрофільних досвідчених фахівців та реалізацію довгострокового покрокового плану. Крім того, цифрову трансформацію процесу стратегічного управління підприємством варто розглядати як динамічний, безперервний процес. Відповідно, цифрову стратегію, що координує цифрові перетворення на підприємстві, слід розглядати як центральний та інтегрований компонент стратегічного управління<sup>57</sup>.

Для розробки ефективної та адаптивної стратегії в цифровому середовищі важливо:

- постійно змінювати підхід, створюючи різноманітні альтернативи, які можна використовувати у діяльності підприємства;

---

<sup>55</sup> Панчук А.С., Малькова К.О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1036/993/>.

<sup>56</sup> Олешкевич С.І., Нагорна І.І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент; проблеми та перспективи». 2023. С. 53-54. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279684>.

<sup>57</sup> Красножон С., Небилиця А. Розроблення цифрової стратегії підприємства. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2021. С. 126–128. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4b0948a2-627e-4feb-b908-20d75849da19>.

- ретельно обирати найбільш перспективні альтернативи для їхнього масштабування;
- при радикальних змінах у середовищі циклічно повторювати еволюційний цикл для відновлення конкурентних переваг;
- зосереджуватися переважно на безперервному опрацюванні цінностей і створенні взаємопов'язаних та адаптивних ланцюжків<sup>58</sup>.

Адаптація підприємства найбільше відбувається в контексті конкурентного середовища, тому адаптивні цифрові стратегії, по своїй суті, є конкурентними. Ефективне управління підприємством поєднує короткострокові та довгострокові стратегії для відповіді на виклики у зовнішньому середовищі. Підприємство може використовувати безліч альтернативних варіантів адаптивних стратегій, які базуються на трьох основних типах, що визначені Майклом Портером: оптимізації витрат (лідерство за витратами), диференціації та фокусуванні (спеціалізації), але в контексті цифрової трансформації бізнесу, використовуючи при цьому специфічний інструментарій<sup>59</sup> (табл. 3).

Таблиця 3

**Види адаптивних стратегій підприємства у цифровому середовищі**

Стратегії	Зміст стратегії	Адаптивний інструментарій
Стратегія оптимізації витрат	Підприємство нехтує відмінностями в сегментах і звертається до всього ринку відразу з однією і тією ж товарною пропозицією (створення внутрішньої конкурентної переваги, яка може бути досягнута більш високою продуктивністю і ефективною системою управління витратами)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• трансформація виробничих технологій, продуктів і послуг у цифрові формати (Model-Based Enterprise, Digital Enterprise, Smart Factory);</li> <li>• створення паралельних ланцюжків випуску продукції, що складаються з модельних дублікатів виробництва і відповідних бізнес-моделей;</li> <li>• об'єднання реального і віртуального контентів процесів виробництва (Building Information Model, блокчейн-технології);</li> <li>• моделі smart working</li> </ul>

<sup>58</sup>. O'Donovan D., Kasper G., Dubbs N. L. How adaptive strategy is adapting. *Stanford social innovation review*. 2018. URL: [https://ssir.org/articles/entry/how\\_adaptive\\_strategy\\_is\\_adapting](https://ssir.org/articles/entry/how_adaptive_strategy_is_adapting).

<sup>59</sup> Зінченко О.А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 110-116. <https://www.proquest.com/openview/5609955662f53df3c605c5f35b4d16a9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964>.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Стратегії	Зміст стратегії	Адаптивний інструментарій
Стратегія диференціації	Орієнтація діяльності підприємства на збільшенні своєї цінності для клієнта шляхом пропозиції продукту або сервісу високої якості з високим рівнем супутніх послуг за виправдано високими цінами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цифровізація існуючих і створення нових продуктів і послуг;</li> <li>• конвергенція очікувань споживачів на базі SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud) технологій;</li> <li>• цифрова інтеграція розрізнених каналів комунікацій в єдину систему для обслуговування різних груп клієнтів</li> </ul>
Стратегія фокусування	Орієнтація діяльності підприємства на вузьку частину ринку (цільовий сегмент, нішу) яка може бути визначена виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або особливих характеристик товару)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заміна офлайн- на онлайн-формат обслуговування клієнтів;</li> <li>• концепція «автентичної взаємодії»;</li> <li>• контент маркетинг, маркетинг у соціальних мережах;</li> <li>• перформанс-брендинг;</li> <li>• партнерський (афілійований) маркетинг</li> </ul>

Аналіз переваг та недоліків діджиталізації дозволяє визначити ряд конкурентних переваг, які ефективна стратегія в цифровій сфері дозволяє забезпечити для зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку (табл. 4)<sup>60</sup>.

Таблиця 4

**Конкурентні переваги ефективної стратегії в цифровій сфері для зростання конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентна перевага	Спосіб досягнення конкурентної переваги
Створення додаткової цінності товару	Досягається шляхом надання високоякісного сервісу підприємство може збагатити продукт і привернути увагу клієнтів
Високий рівень зв'язку з клієнтами	Забезпечується ефективним спілкуванням та взаємодією з клієнтами підприємства й цільовою аудиторією
Підвищення іміджу підприємства	Досягається шляхом використання швидкої комунікації та інноваційних цифрових технологій, що, в свою чергу й сприяє зростанню іміджу підприємства

<sup>60</sup> Ковбич Т.К. Потенційні переваги та недоліки процесів діджиталізації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 48. С. 32-37. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/48\\_2020\\_ukr/8.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/8.pdf).

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Конкурентна перевага	Спосіб досягнення конкурентної переваги
Зниження цін на продукцію та послуги через автоматизацію та цифровізацію	Забезпечується впровадженням цифрових процесів, які можуть привести до зменшення витрат і зниження ціни продукції та вартості надання послуг споживачам
Прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів	Досягається завдяки використанню цифрових інструментів для усіх зацікавлених сторін, таких як співробітники, клієнти, партнери та громадськість, що сприяє відкритому спілкуванню та взаєморозумінню між всіма сторонами, що може покращити репутацію підприємства, підвищити довіру та стимулювати сталі взаємовідносини
Підвищення лояльності клієнтів	Цифрові технології дозволяють розширити можливості підприємства у покращенні обслуговування, створенні персоналізованих рішень та побудові міцних взаємовідносин із споживачами, а також сприяти покращенню обслуговування та забезпеченню задоволення від взаємодії з клієнтами

Як бачимо, ефективна стратегія підприємства в цифровій сфері має бути спрямована на використання цих конкурентних переваг і дозволяє суттєво підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Разом з тим, не варто забувати, що застосування цифрових технологій на підприємстві може супроводжуватися рядом недоліків та викликів, якими можуть стати:

- великі витрати на інфраструктуру для впровадження цифрових технологій, оскільки для забезпечення цифрової інфраструктури необхідні значні інвестиції та фінансові ресурси на закупівлю обладнання, програмного забезпечення, мережевого обладнання, баз даних, а також заходів забезпечення безпеки. Це, в свою чергу, може стати важким викликом для бізнесу, особливо для невеликих підприємств, які мають обмежений бюджет<sup>61</sup>;
- велика кількість часу на впровадження, адже впровадження цифрових технологій є тривалим, безперервним й складним процесом, особливо для підприємств з застарілою системою управління та технічно-матеріальною базою. Це може вимагати додаткових витрат як часу, так і ресурсів підприємства<sup>62</sup>;

<sup>61</sup> Овсієнко О. В. Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8648>.

<sup>62</sup> Чупріна М. О., Пермінова С. О. Організація віддаленої роботи проектною командою в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 2 (35). С. 136-140. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48365/1/Organization\\_of\\_remote\\_work.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48365/1/Organization_of_remote_work.pdf).



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

- необхідність забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, адже робота з цифровими технологіями вимагає наявності кваліфікованих та спеціалізованих фахівців, і їх нестача може стати перешкодою для успішного впровадження цифрових технологій і діяльність підприємства. Це, знову ж таки, може підвищити витрати на оплату праці висококваліфікованих спеціалістів, особливо для малих підприємств. Також варто зазначити, що впровадження цифрових технологій вимагає високої підготовки персоналу та може призвести до збільшення витрат на корпоративне навчання персоналу. Враховуючи це, важливо планувати витрати на перепідготовку та розвиток персоналу<sup>63</sup>;
- зростання ризиків, оскільки разом із розвитком цифрових технологій зростає ймовірність кібератак та порушення кібербезпеки, що може призвести до втрати конфіденційної інформації та завдання шкоди репутації підприємства на ринку<sup>64</sup>;
- надмірна автоматизація та можлива втрата робочих місць для працівників підприємства, оскільки автоматизація бізнес-процесів може призвести до втрати робочих місць у сферах, де трудова функція стає автоматизованою<sup>65</sup>;
- залежність від технологічних постачальників, оскільки підприємство може стати залежним від постачальників цифрових технологій, і відмова чи проблеми у їхній роботі можуть впливати на ефективність діяльності підприємства<sup>66</sup>;
- проблеми з приватністю та збереженням даних, оскільки збір та обробка великої кількості даних може породжувати питання щодо приватності та використання конфіденційної інформації<sup>67</sup>;
- інтеграційні проблеми та проблеми сумісності, адже впровадження нових цифрових технологій може вимагати інтеграції з існуючими системами, що може викликати труднощі та конфлікти<sup>68</sup>.

---

<sup>63</sup> Руденко М., Лакутін Д. Інноваційні підходи управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 1. С. 152-159. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-21.pdf>.

<sup>64</sup> Edward Kost (2023) The 6 Biggest Cyber Threats for Financial Services in 2023. URL: <https://www.upguard.com/blog/biggest-cyber-threats-for-financial-services>.

<sup>65</sup> Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.

<sup>66</sup> Khadzhynov, I., Kovalska, L., Taranych, A., Boyko, A., & Samiilenko, H. (2022). Determining impact of digitalization on the potential-forming space of regions in the context of sustainable development. *Amazonia Investiga*, 11(50), 272-281. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1924>.

<sup>67</sup> Самойленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій BIG DATA вітчизняними компаніями. *Ефективна економіка*. 2018, № 1. URL: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).

<sup>68</sup> Цифрова трансформація економіки : мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4603>.

Враховання цих недоліків та ретельне управління впровадженням цифрових технологій можуть допомогти підприємствам забезпечити успішну цифрову трансформацію та досягти довгострокової конкурентоспроможності.

В сучасному бізнес-просторі цифровізація є ключовим чинником розвитку підприємств, адже саме цей процес передбачає впровадження новітніх цифрових технологій та управління ними. В умовах цифрової трансформації управління підприємством вимагає від керівників професіоналізму не тільки в сфері менеджменту, а й у галузі інформаційних технологій. Для успішної цифрової трансформації підприємств фундаментом є збір та використання даних, цифрові інтерфейси взаємодії з клієнтами, протидія кіберзагрозам. Завдяки цифровізації істотно знижуються бар'єри для виходу на ринок, відкриваються нові перспективні ринки для ефективної діяльності підприємств. На рівні менеджменту запорукою успіху цифрової трансформації підприємства є розробка конкурентоспроможної цифрової стратегії. Підприємства мають чітко усвідомлювати необхідність переходу на цифрові технології, розуміти переваги цього процесу, щоб не лише адаптуватися до нього, а й організувати діяльність підприємства по-новому, з урахуванням особливостей переходу на цифрову економіку, прогнозуванням можливих ризиків, розробкою рішень щодо мінімізації негативних наслідків.

### **Висновки**

Забезпечення ефективної та безперервної діяльності є основним завданням сучасного менеджменту, адже у сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства повинні бути гнучкими та готовими до адаптації. Сьогодні цифрові технології відіграють ключову роль у функціонуванні підприємств, забезпечуючи їм підвищену ефективність та конкурентоспроможність на ринку, оскільки вони дозволяють швидко й легко адаптуватися до мінливих умов, що є важливим аспектом сучасного бізнесу.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації передбачає комплексні заходи для впровадження цифрових технологій та стратегій з метою забезпечення успішної адаптації до цифрового середовища. Цей процес передбачає: впровадження передових цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів і покращення управління й ефективності

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

бізнес-операцій; вивчення стратегій конкурентів, визначення їхніх сильних і слабких сторін, а також аналіз нових можливостей, які може надати цифрова трансформація; навчання та підвищення кваліфікації працівників для ефективного використання цифрових інструментів; використання цифрових можливостей для розробки новаторських продуктів, що відповідають потребам ринку; впровадження систем управління, які дозволяють ефективно взаємодіяти з цифровими технологіями й даними. Ці заходи, безперечно, підвищують конкурентоспроможність підприємства, роблячи його більш адаптованим до сучасних вимог та забезпечуючи стійкість у цифровому бізнес-середовищі.

Розробка й впровадження цифрових стратегій є ключовим етапом у технологічному розвитку підприємства, оскільки ефективна цифрова стратегія може сприяти підприємствам досягненню більшої ефективності, зниженню витрат та підвищенню рівня конкурентоспроможності. У процесі формування цифрової стратегії важливо враховувати особливості власного бізнесу та обирати технології, які максимально ефективні для конкретного підприємства. Успішне впровадження цифрових стратегій визначає майбутнє підприємства та його здатність конкурувати на ринку.

**Ірина КРАВЧУК**  
кандидат економічних наук

## **КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Для більшості країн інформатизація та розвиток інформаційного суспільства є одними з національних пріоритетів і викликів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій визначено як основу соціально-економічного прогресу та один із ключових елементів інноваційного розвитку економіки.

За роки незалежності України було прийнято низку нормативно-правових актів у сфері інформації та інформатизації, заснованих на принципах демократії та свободи інформації, прийняті важливі нормативні закони, які сформували систему в цій сфері.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) впливають на поширення ідей, обіг грошей та переміщення товарів як у регіонах країни, так і в світі. Але для оцінки впливу інформатизації на економічний розвиток регіону необхідні спеціальні емпіричні дослідження. За аналізом вітчизняних та зарубіжних джерел можна стверджувати, що початок нового тисячоліття визначений поширенням «інформаційної економіки», яка ґрунтується на значних змінах у економічних процесах, спричинених широким застосуванням ІКТ та здатністю передавати великі обсяги інформації.

Багато країн визначають розвиток інформатизації та інформаційного суспільства як національний пріоритет і завдання. Використання ІКТ розглядається як основа соціально-економічного прогресу та ключовий чинник інноваційного розвитку економіки. Україна не відстає від цього процесу, оскільки протягом років незалежності сформовано законодавство у сфері інформації та інформатизації, спираючись на принципи демократії та відкритості інформації. Країна прийняла ключові нормативно-правові акти для регулювання цих процесів.

Аналіз основних правових засад побудови мережевої економіки (табл. 1), що регулюють суспільні відносини в сфері розвитку інформаційного суспільства, створення електронних ресурсів, оцінки доступу до інформації та застосування сучасних технологій є ключовим завданням для визначення перспектив розвитку мережевої економіки.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Таблиця 1

**Міжнародні документи у сфері інформаційного суспільства**

Документи	Головне завдання	Короткий опис
Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства від 22.07.2000	Лідерами великої вісімки визначено, що за допомогою ІКТ можна досягти взаємодоповнюючих цілей забезпечення стійкого економічного зростання, підвищення суспільного добробуту, стимулювання соціальної згоди і повної реалізації їх потенціалу в області зміцнення демократії, транспарентного і відповідального управління, міжнародного миру і стабільності. Досягнення цих цілей і рішення виникаючих проблем потребує розробки ефективних національних і міжнародних стратегій.	Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є одним з найбільш важливих факторів, що впливають на формування суспільства ХХІ століття. Їх революційний вплив стосується способу життя людей, їх освіти й роботи, а також взаємодії уряду і цивільного суспільства. ІТ швидко стають життєво важливим стимулом розвитку світової економіки.
Женевська декларація ООН принципів «Побудова інформаційного суспільства - глобальне завдання у новому тисячолітті» та Женевський План дій від 12.12.2003	Всесвітній саміт з питань інформаційного суспільства (В СІС, WSIS) – дві спонсорвані ООН конференції з питань інформації, комунікацій та інформаційного суспільства. Одна з головних цілей саміту – подолання, поширюючи доступ до Інтернету в країнах, що розвиваються, так званої глобальної цифрової нерівності, яка існує між багатими і бідними країнами.	ІКТ слід розглядати як інструмент, а не як самоціль. При сприятливих умовах ці технології можуть стати могутнім інструментом, підвищуючи продуктивність, генеруючи економічний ріст, створення робочих місць і розширення можливостей працевлаштування, а також підвищення якості життя для всіх. Вони також можуть сприяти діалогу між людьми, націями і цивілізаціями.
Туніське зобов'язання, Туніська програма для інформаційного суспільств від 16.11. 2005		Саміт представляє унікальну можливість для підвищення рівня інформованості про блага, які інформаційні і комунікаційні технології можуть дати людству, і про спосіб, яким вони можуть змінити діяльність, взаємини і життя людей і, таким чином, зміцнити впевненість у майбутньому.

Законодавчі норми у сфері правового регулювання суспільних інформаційних відносин суттєво впливають на взаємовідносини громадян і держави, громадян і комерційних структур. Інформаційні відносини становлять основу законодавства в інших сферах.

Мета прискореного розвитку інформаційного суспільства полягає в подоланні соціально-економічної нерівності між розвиненими країнами та тими, що розвиваються. Зменшення цієї нерівності ставить за мету підвищення конкурентоспроможності країн та покращення якості життя їхніх громадян.

Протягом останнього десятиліття спостерігається зростання нерівності у доходах на світовому рівні. Десять відсотків найбагатших осіб володіють до 40% світового доходу, у той час як десять відсотків найбідніших отримують всього від 2% до 7%. Ця нерівність негативно впливає на розвиток країн та погіршує життєвий стандарт людей.

У заходах, що спрямовуються на подолання даного розриву, важливо розвивати раціональну політику, спрямовану на розширення прав та можливостей осіб з низькими доходами. Зокрема, це може включати заходи щодо покращення регулювання й моніторингу фінансових ринків, стимулювання допомоги для розвитку, прямі іноземні інвестиції у регіонах з найбільшою потребою, а також підтримку безпечної міграції та мобільності людей.

Основні міжнародні угоди у сфері інформаційного суспільства визначаються рішеннями Окінавської хартії глобального інформаційного суспільства (2000 р.), Женевського (2003 р.) та Туніського (2005 р.) всесвітніх самітів з питань інформаційного суспільства (зазначені у таблиці 1). Однією з ключових цілей цих самітів є подолання глобальної цифрової нерівності, забезпечуючи доступ до Інтернету в усіх країнах.

Після укладення цих документів було визначено, що головною метою є глобальне забезпечення доступу до Інтернету, а Інтернет розглядається як технологія, доступна для всіх, аналогічно електроенергії. На всесвітніх зустрічах і форумах були визначені такі завдання для побудови глобального інформаційного суспільства:

– забезпечення доступу до Інтернету для освітніх установ, науково-дослідницьких центрів, медичних установ, бібліотек, культурних центрів, музеїв, поштових відділень, архівів, місцевих та державних установ, малих населених пунктів і створення у них загальних точок доступу;

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

- внесення змін до навчальних програм з урахуванням вимог інформаційного суспільства;
- забезпечення належних технічних умов і розвитку контенту для доступу та використання Інтернету в усіх мовах світу;
- гарантування доступу до інформаційно-комунікаційних технологій для більшості населення світу.

Таким чином, на даний час сформовано основні правові засади побудови інформаційного суспільства шляхом прийняття низки нормативно-правових актів, які, зокрема, регулюють суспільні відносини у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства, створення інформаційних електронних ресурсів, захисту прав інтелектуальної власності на такі ресурси, гарантій та механізму доступу до публічної інформації, розвитку електронного документообігу, інформаційної безпеки тощо.

Україна активно розвиває інноваційний сектор, зокрема в стартап-екосистемі. Кількість технологічних стартапів постійно зростає, зокрема в областях інформаційних технологій, інтернету речей, та біотехнологій. Інкубатори, які надають підтримку й ресурси, стають ключовим елементом цього екосистемного розвитку. За останній рік уряд вдосконалює правову базу для стартапів, що привертає увагу як місцевих, так і іноземних інвесторів.

Стартап екосистема України за останні роки демонструє значний розвиток. Збільшення кількості інкубаторів, активний інвестиційний клімат та підтримка уряду сприяють формуванню сприятливого середовища для стартапів<sup>1</sup>. Особливу увагу приділяють технологічним інноваціям у сферах fintech, agritech та інших перспективних галузях. Останнім часом в Україні спостерігається зростання кількості стартапів, що спеціалізуються у сферах штучного інтелекту, блокчейн-технологій, медтехнологій та енергоефективності. Інкубатори та акселератори, такі як UNIT.City, прискорюють розвиток молодих компаній. Збільшується інтерес іноземних інвесторів до українських стартапів, що сприяє їхньому зростанню та розвитку на міжнародному ринку.

Війна в Україні вплинула на розвиток стартапів, створюючи виклики та можливості<sup>2</sup>. З одного боку, військовий конфлікт призвів

---

<sup>1</sup> Україна втратила 16 позицій в рейтингу стартап-екосистем світу й зайняла 50 місце. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-vtrabila-16-pozitsiy-v-reytingu-startap-ekosistem-svitu-y-zaynyala-50-mistse-31052022-6314>

<sup>2</sup> Огляд української технологічної екосистеми у воєнний час (випуск жовтень-листопад 2022). URL: <https://usf.com.ua/oglyad-ukrainskoi-tehnologichnoi-ekosistemi-u-voiennij-chas-vipusk-za-zhovten-listopad-2022/>

до економічних труднощів і нестабільності, труднощів фінансування для певних стартапів. З іншого боку, криза може стимулювати інновації в області безпеки, гуманітарної допомоги та інших сферах, щоб вирішити виникаючі проблеми. Важливо враховувати, що відновлення стартап-екосистеми може вимагати часу й зусиль для подолання труднощів.

Стартапи відображають різноманітні сфери, де українські компанії активно розвиваються і досягають успіху на світовому ринку. До прикладу, наведемо декілька з них:

GitLab – платформа для керування робочими процесами розробки програмного забезпечення.

Grammarly – інструмент граматичної перевірки та редагування тексту.

Petcube – розробник пристроїв для взаємодії з домашніми тваринами за допомогою відеозв'язку.

Preply – платформа для знаходження онлайн-репетиторів із різних предметів.

Jooble – пошуковик роботи, який охоплює вакансії з численних джерел у Інтернеті.

Широкомасштабна агресія росії проти України посилює довгострокову тенденцію недостатнього інвестування в дослідження й розробки (НДДКР) в Україні через пряме знищення фізичної інфраструктури та людського капіталу, пов'язане з війною, а також прискорений відтік «мізків».

Сучасні виклики, які стоять перед Україною в побудові інноваційної екосистеми:

З серпня 2022 року приблизно чверть працівників дослідницької сфери покинули країну, відбулося масштабне руйнування наукової інфраструктури, що погіршило стан і до того застарілої і недостатньої дослідницької інфраструктури.

Станом на 2020 рік витрати на НДДКР в Україні скоротилися менш ніж вдвічі порівняно з рівнем 2003 року, а продуктивність не змінилась, в той час як деякі центральноевропейські сусіди майже подвоїли витрати на НДДКР і зазнали значного зростання продуктивності. Закономірно, що з початком війни відбулися подальші різкі скорочення.

Незважаючи на нещодавні покращення, Україна слабо інтегрована в європейський та світовий дослідницький простір, частково через обмежені знання англійської мови дослідниками та



недостатню підтримку міжнародної співпраці.

Сучасні виклики науково-дослідних розробок в Україні є результатом відсутності стратегічного підходу до науки та інновацій, низького пріоритету, який надається видаткам на науково-дослідні розробки, поганій координації наукової та інноваційної політики в уряді, викликів людського капіталу, дефіциту інфраструктури, недостатнього розвитку прикладних досліджень, слабкі зв'язки між бізнесом і академією та обмежене міжнародне співробітництво.

Визначаючи свій Національний план відновлення та розвитку, Україна могла б спиратися на свою конкурентну перевагу в сфері послуг інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), яка ґрунтується на передових наукових досягненнях у таких галузях, як інформатика, інженерія, математика й фізика.

Інвестиції в інфраструктуру та інновації є вирішальними рушіями економічного зростання й розвитку. Оскільки більше половини населення світу зараз проживає в містах, громадський транспорт і відновлювані джерела енергії стають все більш важливими, так само як і розвиток нових галузей промисловості та інформаційно-комунікаційних технологій.

У звіті Глобального інноваційного індексу (ГІІ) за 2022 рік подано дані про глобальні інноваційні тенденції на тлі триваючої пандемії COVID-19, уповільнення зростання продуктивності та інших нових викликів. Досліджуються найбільш інноваційні економіки світу, оцінюючи ефективність інновацій приблизно 132 економік, підкреслюючи сильні й слабкі сторони інновацій (рис. 1).

Протягом багатьох років уряди в усьому світі використовують ГІІ для покращення своїх інноваційних показників та формування науково обґрунтованої інноваційної політики. Країни використовують ГІІ для покращення своїх інноваційних екосистем та формування політики, для формування в економічному й політичному плануванні. Головна перевага ГІІ полягає в тому, що він ставить фактичні дані і метрики в основу оцінки, розробки та впровадження інноваційної політики.

На першому етапі країни починають з об'єднання осіб, які приймають рішення, для того, щоб зрозуміти інноваційну діяльність країни на основі метрик ГІІ. На другому етапі обговорення політики переходить до використання внутрішніх інноваційних можливостей і водночас до подолання специфічних для країни слабких місць. Обидва етапи вимагають ретельної координації між різними

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

.....  
державними і приватними установами.

Три провідні інноваційні економіки в кожному регіоні	Три провідні інноваційні економіки в кожній групі доходу
Європа 1 Швейцарія 2 Швеція 3 Сполучене Королівство	Високий рівень доходу 1 Швейцарія 2 Сполучені Штати Америки 3 Швеція
Північна Америка 1 Сполучені Штати Америки 2 Канада	Рівень доходу вище середнього 1 Китай 2 Болгарія 3 Малайзія
Латинська Америка та Карибський басейн 1 Чилі 2 Бразилія 3 Мексика	Рівень доходу нижче середнього 1 Індія 2 В'єтнам 3 Іран (Ісламська Республіка)
Центральна та Південна Азія 1 Індія 2 Іран 3 Узбекистан	Група з низьким рівнем доходу 1 Руанда 2 Мадагаскар 3 Ефіопія
Південно-Східна Азія, Східна Азія та Океанія 1 Республіка Корея 2 Сінгапур 3 Китай	
Північна Африка та Західна Азія 1 Ізраїль 2 Об'єднані Арабські Емірати 3 Туреччина	
Африка на південь від Сахари 1 Південна Африка 2 Ботсвана 3 Кенія	

**Рис. 1. Глобальні лідери в галузі інновацій у 2022 році<sup>3</sup>**

Європа, як і раніше, має найбільшу кількість інноваційних лідерів, загалом 15, які входять до топ-25. З 39 європейських економік, охоплених дослідженням, 12 піднялися в рейтингу цього року: Нідерланди (5-е місце), Німеччина (8-е), Австрія (17-е), Естонія (18-е), Люксембург (19-е), Мальта (21-е), Італія (28-е), Іспанія (29-е), Польща (38-е), Греція (44-е), Республіка Молдова (56-е) та Боснія і Герцеговина (70-е). Швейцарія має найбільш високоефективні

<sup>3</sup> Global Innovation Index 2022 URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2022/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/)

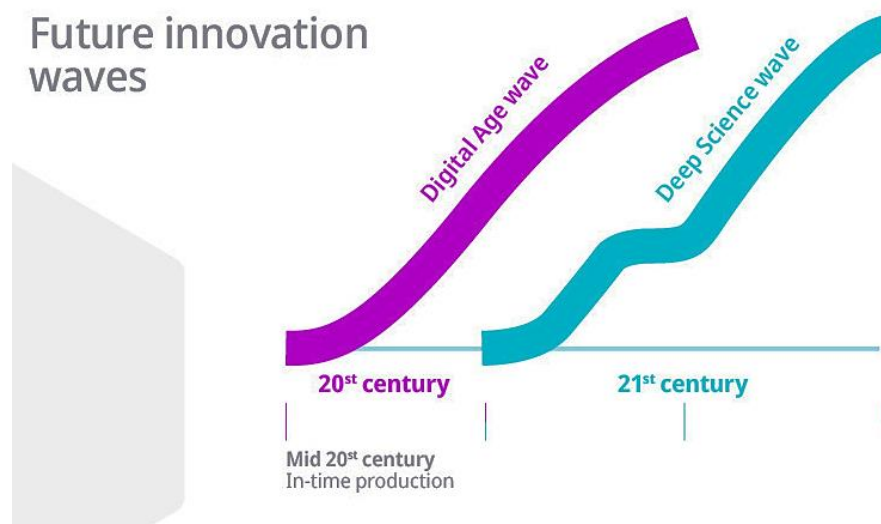
## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

інституції в регіоні (2-е місце у світі) і є регіональним і світовим лідером у сфері інновацій, посідаючи 1-е місце як у сфері знань і технологій, так і у сфері креативних розробок. Німеччина лідирує у сфері людського капіталу та досліджень (2-е місце), а Швеція посідає перше місце у світі за показниками інфраструктури та розвиненості бізнесу (1-е місце в обох сферах)<sup>4</sup>.

Естонія (18-те місце) очолює регіон за показником «Розвиненість ринку» (3-тє місце), а також є лідером у світі за показниками «Електронна участь» (1-ше місце), «Угоди з венчурним капіталом» (1-ше місце), «Імпорт послуг ІКТ» (1-ше місце), «Нові підприємства» (1-ше місце), «Урядові онлайн-сервіси» (2-ге місце), «Політика та культура підприємництва» (3-тє місце), «Створення мобільних додатків» (6-те місце), «Фінансування стартапів та розширення бізнесу» (7-ме місце), «Ефективність охорони навколишнього середовища» (14-те місце).

У 2022 році Швейцарія стала найбільш інноваційною економікою світу 12-й рік поспіль, за нею йдуть США, Швеція, Велика Британія та Нідерланди. Згідно з GII 2022, Китай близький до топ-10 (зайняв 11 місце), а Туреччина та Індія увійшли до топ-40 вперше.

Цьогорічний Global Innovation Tracker показує, що, незважаючи на економічний спад, інвестиції в науку та інновації були надзвичайно стійкими, а впровадження технологій демонструє позитивні темпи зростання для всіх технологій (рис. 2).



**Рис. 2. Дві майбутні інноваційні хвилі: хвиля епохи цифрових технологій і хвиля глибокої науки<sup>5</sup>**

<sup>4</sup> Global Innovation Index 2022 URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2022/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/)

<sup>5</sup> Global Innovation Index 2022 URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2022/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/)

Однак соціально-економічний вплив інновацій перебуває на історично низькому рівні, що підкреслює негативні наслідки пандемії COVID-19.

Історично інновації були ключовим рушієм економічного зростання та сприяли підвищенню продуктивності. Однак технологічний прогрес із 1970-х років не привів до стабільного зростання продуктивності, яке спостерігалось під час попередніх промислових революцій. Тим не менш, технологічні оптимісти прогнозують дві великі хвилі інновацій, які можуть прискорити економічне зростання.

Визначити інновації ключовим пріоритетом на шляху країни до національного розвитку й прогресу можливо, сформулювавши чітку інноваційну політику. Створити робочу групу для реалізації інноваційної політики та питань ГІІ на основі «загальнодержавного підходу». Забезпечити, щоб цілі та заходи інноваційної політики піддавалися кількісному вимірюванню, а також щоб вони регулярно переглядалися й оцінювалися.

Технологічний прогрес також є ключем до пошуку довгострокових рішень як економічних, так і екологічних проблем, таких як створення нових робочих місць та підвищення енергоефективності. Сприяння розвитку сталих галузей промисловості, а також інвестиції в наукові дослідження й інновації є важливими способами сприяння сталому розвитку.

Понад 4 мільярди людей досі не мають доступу до Інтернету, і 90 відсотків з них – із країн, що розвиваються. Подолання цього цифрового розриву має вирішальне значення для забезпечення рівного доступу до інформації і знань, а також для стимулювання інновацій та підприємництва<sup>6</sup>.

Розвивати якісну, надійну, стійку та життєздатну інфраструктуру, включаючи регіональну і транскордонну інфраструктуру, для підтримки економічного розвитку й добробуту людей, приділяючи особливу увагу забезпеченню доступного та справедливого доступу для всіх.

Державні установи, університети, галузеві асоціації і місцеві торгові палати стають все більш досвідченими у співпраці, щоб з'єднати бізнес з досвідом, ресурсами та партнерами, необхідними для розробки креативних рішень при вирішенні унікальних проблем.

---

<sup>6</sup> Industry, Innovation and Infrastructure. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku/industry-innovation-and-infrastructure>

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Наприклад, у Грузії створено програму «Інноваційні центри Грузії» (Georgia Centers of Innovation, COI)<sup>7</sup>, яка допомагає підприємствам застосовувати цілісний підхід до вирішення проблем (табл. 2).

Таблиця 2

**Інноваційний центр Грузії (Georgia Centers of Innovation, COI): сфери компетенції**

<p><b>Аерокосмічна AEROSPACE</b></p> <p>Команда взаємодіє з 800 аерокосмічними компаніями Грузії, щоб допомогти їм відкрити шлях до інновацій та зростання. Допомагає організаціям у аерокосмічному виробництві, технічному обслуговуванні, капітальному ремонті, дослідженнях та навчанні.</p>	<p><b>Сільськогосподарські технології (AgTech)</b></p> <p>З огляду на те, що сільське господарство є найбільшою галуззю Грузії, а технологія міцно вкоренилася як ще один важливий гравець в економіці. У результаті Центр інновацій додав сільськогосподарські технології (AgTech) до глибоких досліджень, пошуку партнерів у наукових колах і бізнесі та інших доступних корисних інструментів, можливостей фінансування.</p>	<p><b>Енергетичні технології ENERGY TECHNOLOGY</b></p> <p>Одним із пріоритетів є прискорення розробки нових продуктів, ідей та бізнес-моделей у сфері енергетичних технологій. Мета полягає в розширенні лідерських позицій в трьох основних сферах енергетичних технологій: виробництво, зберігання й споживання.</p>
<p><b>Інформаційні технології INFORMATION TECHNOLOGY</b></p> <p>Допомога всім типам ІТ-бізнесу незалежно від того, на якому етапі розвитку — на етапі створення ідеї і запуску чи досвідченому гравцю ринку. ІТ-сфера охоплює багато секторів і зосереджується на цифровому здоров'ї, кібербезпеці, фінтехтах і креативних технологіях.</p>	<p><b>Логістика LOGISTICS</b></p> <p>Зв'язує компанії з логістичною індустрією світового рівня для підвищення ефективності ланцюга постачання, підтримки зростання та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Компанії, яким потрібна допомога з логістики, а також логістичні компанії, які зосереджуються на вантажних перевезеннях, складуванні та дистрибуції, а також на логістичних технологіях.</p>	<p><b>Виробництво MANUFACTURING</b></p> <p>Співпрацює з виробниками Грузії будь-якого розміру, від підприємців до великих компаній зі списку Fortune 500, над вирішенням бізнес-завдань і можливостей, а також над інноваційними продуктами, процесами та робочою силою. Значна частина допомоги виробникам відноситься до трьох основних категорій: розробка продукту, вдосконалення процесів і рішення для розвитку робочої сили.</p>

Програма складається з п'яти окремих центрів, кожен з яких зосереджений на певному секторі промисловості: аерокосмічна

<sup>7</sup> Georgia center of Innovation. URL: <https://www.georgia.org/center-of-innovation>

галузь, логістика, енергетичні технології, інформаційні технології та виробництво. Підприємства можуть залучати профільних галузевих експертів, незалежно від їхньої галузевої вертикалі чи ринку, що дає змогу отримати комплексний ресурс економічного розвитку, який є більшим, ніж сума його окремих складових.

Центр інновацій є стратегічним підрозділом Департаменту економічного розвитку Грузії, який надає широкий спектр послуг і програм для підприємств усіх типів і розмірів. Спеціалізація Центру полягає в тому, щоб заглибитися в деталі та налагодити зв'язок між новими й зростаючими компаніями з експертами, зовнішніми партнерами та незалежними наставниками, які можуть допомогти вирішити проблеми різного рівня складності. Спеціалізовані команди дають компаніям Грузії можливість побачити з макрорівня, що відбувається в їхніх галузях, і постійно вивчають масштабні події в аерокосмічній, аграрній, енергетичній, інформаційній, логістичній та виробничій галузях. Співпраця з Центром допомагає скоротити час, необхідний для внесення операційних змін або виведення нових ідей на ринок.

Існує багато прикладів того, як підприємства звертаються до команди економічного розвитку для подолання складних проблем. Так було у випадку з Replantable, компанією, що займається сільським господарством у закритому ґрунті, яка створила «наноферми» для вирощування свіжих овочів на кухонних стільниціях. Початкова співпраця з СОІ «Енергетичні технології» допомогла Replantable вдосконалити дизайн свого продукту, після чого СОІ «Виробництво» допомогла виготовити першу серію прототипів для бета-тестування. Маючи продукт, компанія змогла провести успішну кампанію на Kickstarter для фінансування наступного етапу свого розвитку. Цей підхід командної гри також може виходити за межі співпраці між окремими центрами. Будучи підрозділом Департаменту економічного розвитку Джорджії, СОІ може залучати інші команди й ресурси по країні, від представників міжнародної торгівлі до університетських дослідницьких лабораторій, забезпечуючи підприємствам доступ до необхідних ресурсів для задоволення своїх потреб<sup>8</sup>.

Даний кейс Грузії показує, що для того, щоб інноваційна екосистема стала потужнішою, має бути присутнім центральний ресурс, такий як СОІ, щоб з'єднати власників бізнесу з партнерами

---

<sup>8</sup> Georgia center of Innovation. URL: <https://www.georgia.org/center-of-innovation>

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

та активами, які їм потрібні для вирішення бізнес-завдань, що лежать за межами сфери їхньої компетенції. Крім того, дані центральні ресурси не повинні обмежуватися територіально, Грузія приділила пильну увагу запровадженню інновацій на підприємствах, незалежно від їх місця розташування. Компанії за межами великих мегаполісів мають безліч ресурсів і партнерів, доступних через місцеві торгово-промислові палати та промислові торговельні асоціації, які доповнюють загальнодержавні ресурси, доступні через СОІ Грузії. Підприємці та діючі підприємства, які знають, як використовувати знання, мережу й активи в межах своєї області, місцевої громади, матимуть змогу подолати поточні проблеми та розробляти продукти майбутнього. Зрештою, все це приводить до зміцнення інноваційної культури, завдяки якій компанії Грузії можуть об'єднуватися, конкурувати та розвиватися на світовому ринку.

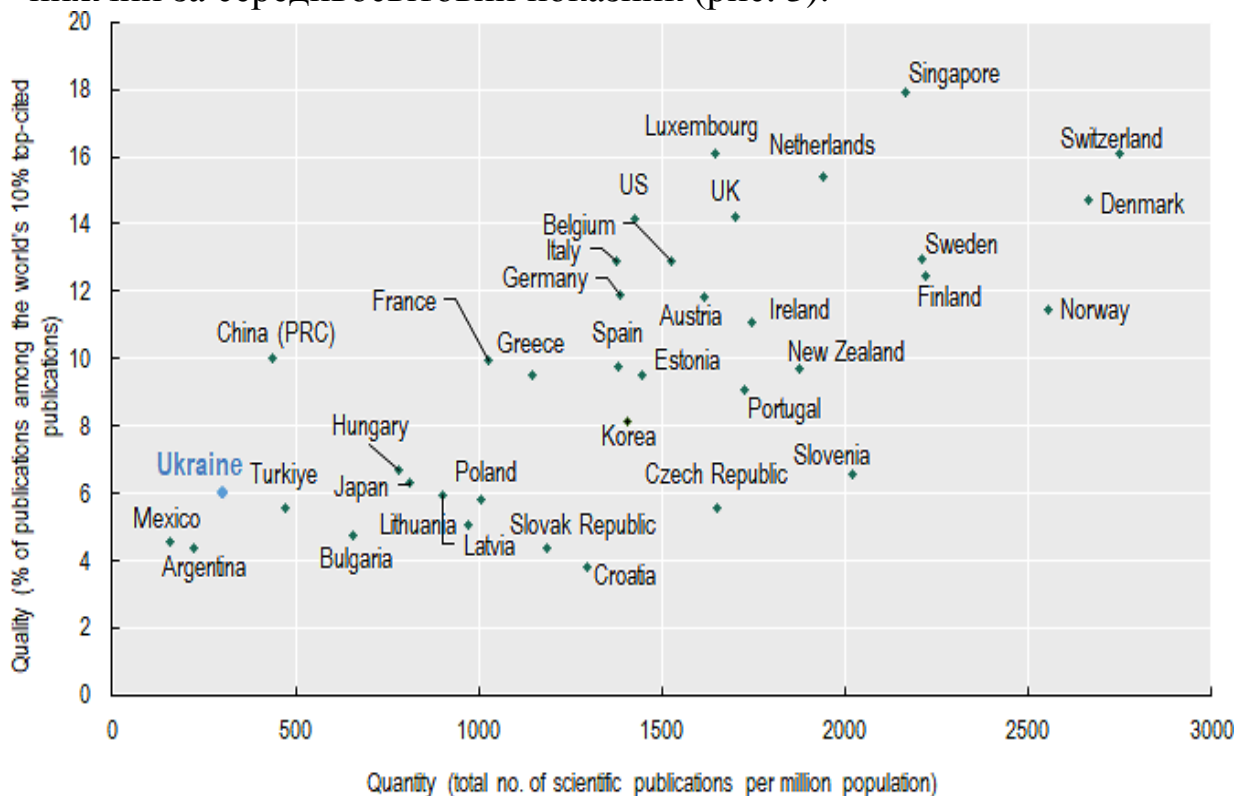
У міру того, як у нашому світі все більше й більше використовуються енергетичні ресурси, альтернативні джерела енергії стають життєво важливими. Інновації сприяють розвитку життєздатних джерел відновлюваної енергії та допоміжних технологій, особливо тих, які використовують місцеві ресурси, такі як біомаса, сонячна енергія та відходи.

Технологія перетворення відходів на енергію дає громадам більше можливостей перетворювати існуючі органічні й неорганічні відходи на продукти, які можна перетворювати на енергію для життя людей. Інші основні переваги включають допомогу містам у перенаправленні відходів зі звалищ, зниженні витрат на паливо для державного й приватного секторів і створенні робочих місць у новому секторі енергетичної промисловості, який швидко розвивається.

Ключем до енергетичної екосистеми є зберігання виробленої енергії до її використання. Оскільки відновлювані джерела енергії виходять на передній план дискусій про те, як жити світ, що зростає, його майбутнє залежить від потужності, якості та довговічності технологій зберігання енергії. Наприклад, майбутнє чистої енергії залежить від міцності та довговічності акумуляторів, і очікується, що технологія літій-іонних акумуляторів значно збільшать ємність у наступному десятилітті. Коли це станеться, електромобілі стануть більш економічно конкурентоспроможними з двигунами внутрішнього згоряння та енергосистемою, зміцненою за рахунок кращого зберігання енергії, створеної вітровими та

сонячними генераторами.

Проаналізуємо дослідницький та інноваційний потенціал України. Показники України в науці є відносно незначними у світовому порівнянні як за кількістю, так і за якістю наукової продукції. Загальна наукова продукція на мільйон населення є низькою, а відсоток публікацій серед 10% найбільш цитованих також нижчий за середньосвітовий показник (рис. 3).



**Рис. 3. Наукова продукція України у світовому порівнянні<sup>9</sup>**

Існують сильні області спеціалізації, такі як інформатика, де Україна публікує майже вдвічі більше, ніж середня наукова продукція, а 11% публікацій входять до 10% найбільш цитованих, що перевищує середній світовий показник. Інші галузі наукової спеціалізації включають математику, фізику та астрономію, інженерію, матеріалознавство та енергетику (включаючи ядерну енергетику, область особливої сили), тоді як медицина й біохімія є відстаючими областями. Невеликі, але чудові галузі досліджень включають екологічні науки і науки про Землю й планети, з більш ніж 15% публікацій серед 10 найбільш цитованих(OECD, 2022<sup>10</sup>).

<sup>9</sup> OECD Main Science and Technology Indicators. URL:<https://www.oecd.org/sti/msti.htm>

<sup>10</sup> OECD Main Science and Technology Indicators. URL:<https://www.oecd.org/sti/msti.htm>



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

У травні 2022 року Європейська комісія запустила схему MSCA4Ukraine<sup>11</sup> для підтримки переміщених науковців, а також цільове фінансування й тендери в рамках Horizon4Ukraine. У червні 2022 року академії наук Польщі, України, США, Німеччини, Данії, Великої Британії та Європейська федерація ALLEA опублікували заяву з планом дій із 10 пунктів на підтримку українських досліджень<sup>12</sup>.

Окрім цих надзвичайних заходів, оскільки уряд завершує роботу над Національним планом відновлення та розвитку, даний момент може бути використаний як можливість перепроектувати науково-технічну та інноваційну систему України, щоб зробити кращий внесок у післявоєнну відбудову її економіки й суспільства. Досвід ОЕСР вказує на значну роль науки, технологій та інновацій у післявоєнній відбудові.

Цілі сталого розвитку (ЦСР), також відомі як Глобальні цілі, є універсальними діями щодо зменшення бідності, захисту планети та забезпечення того, щоб усі люди жили в мирі й процвітанні до 2030 року. Цілі розвитку спрямовані на подолання бідності, голоду, СНІДу і дискримінації. Розвиток повинен збалансувати соціальну, економічну й екологічну стійкість, оскільки дії в одній сфері впливають на результати в інших сферах.

Країни зобов'язуються віддавати пріоритет прогресу найменш розвинених країн і спільнот.

Досягнення ЦСР у будь-якому контексті потребує творчих підходів, ноу-хау, технологій і фінансування з боку всього суспільства. В межах ЦСР «Інновації та інфраструктура»<sup>13</sup> стратегічними завданнями до 2030 року є (рис. 4):

1. Забезпечення низки завдань, що сприятимуть сталій індустріалізації, збільшенню питомої ваги промисловості в зайнятості та валовому внутрішньому продукті відповідно до національних умов, подвоївши її частку в найменш розвинених країнах світу.

2. Збільшення доступу малих промислових та інших суб'єктів господарювання, зокрема в країнах, які розвиваються, до фінансових ресурсів, доступного кредитування, та їх включення в ланцюжки створення вартості і ринки.

---

<sup>11</sup> MSCA4Ukraine. URL: <https://sareurope.eu/msca4ukraine/>

<sup>12</sup> OECD Main Science and Technology Indicators. URL: <https://www.oecd.org/sti/msti.htm>

<sup>13</sup> Цілі сталого розвитку. ПРООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>



Рис. 4. Складові формування сучасної інноваційної інфраструктури

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

3. Розвиток сучасної інфраструктури і переобладнання промисловості, підвищення ефективності використання наявних ресурсів і впровадження чистих й екологічно безпечних промислових процесів і технологій, враховуючи фактичні можливості всіх країн.

4. Зростання наукових досліджень, модернізація технологічного потенціалу промислових секторів у всіх країнах, зокрема країнах, що розвиваються, в тому числі, заохочуючи інновації та суттєво збільшивши кількість робітників, зайнятих у сфері досліджень і розробок, на 1 мільйон осіб, а також державні та приватні витрати на дослідження і розробки.

5. Сприяння сталому розвитку інфраструктури в країнах, що розвиваються, найменш розвинутих країнах, країнах, що не мають виходу до моря, і малих острівних державах, що розвиваються, шляхом збільшення фінансової і технічної підтримки.

6. Забезпечення внутрішньої технологічної розробки, досліджень та інновацій в країнах, що розвиваються, в тому числі шляхом створення сприятливого політичного середовища, зокрема, для диверсифікації промисловості та збільшення доданої вартості сировинних товарів.

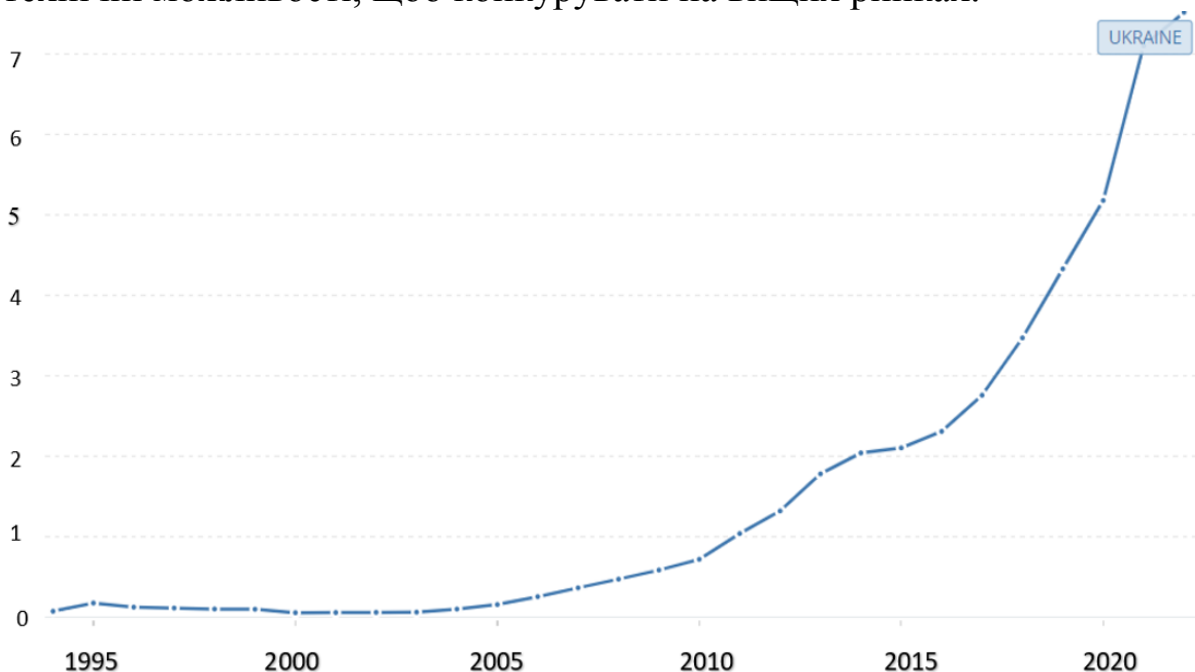
7. Розширення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій і забезпечення загального доступу до Інтернету в найменш розвинутих країнах.

Експорт інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в Україні стрімко зростає. З вихідних 100 мільйонів доларів США в 2004 році, цей обсяг збільшився до 7,1 мільярда доларів США у 2021 році, що складає 38% від загального обсягу експорту послуг (рис. 5). Цей сектор часто порівнюють із ІКТ в Індії, який є визнаним лідером у світовому аутсорсингу ІКТ. У порівнянні на душу населення, український експорт ІКТ-послуг майже вдвічі перевищує експорт Індії.

Проте більшість українських компаній у секторі ІКТ зосереджена на ланцюжках створення вартості з низькою доданою вартістю, таких як базова ІТ-підтримка фрілансерами або невеликими МСП, які надають аутсорсинг програмного забезпечення. Лише декілька успішних випадків, таких як Grammarly, Looksgy та Innovacs, пропонують більш високорівневу розробку програмного забезпечення, проектування та прийняття рішень, і здійснюють діяльність як в Україні, так і за її межами. Для

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

того щоб піднятися вгору по ланцюжку створення вартості, українським компаніям варто вдосконалювати свої управлінські та технічні можливості, щоб конкурувати на вищих ринках.



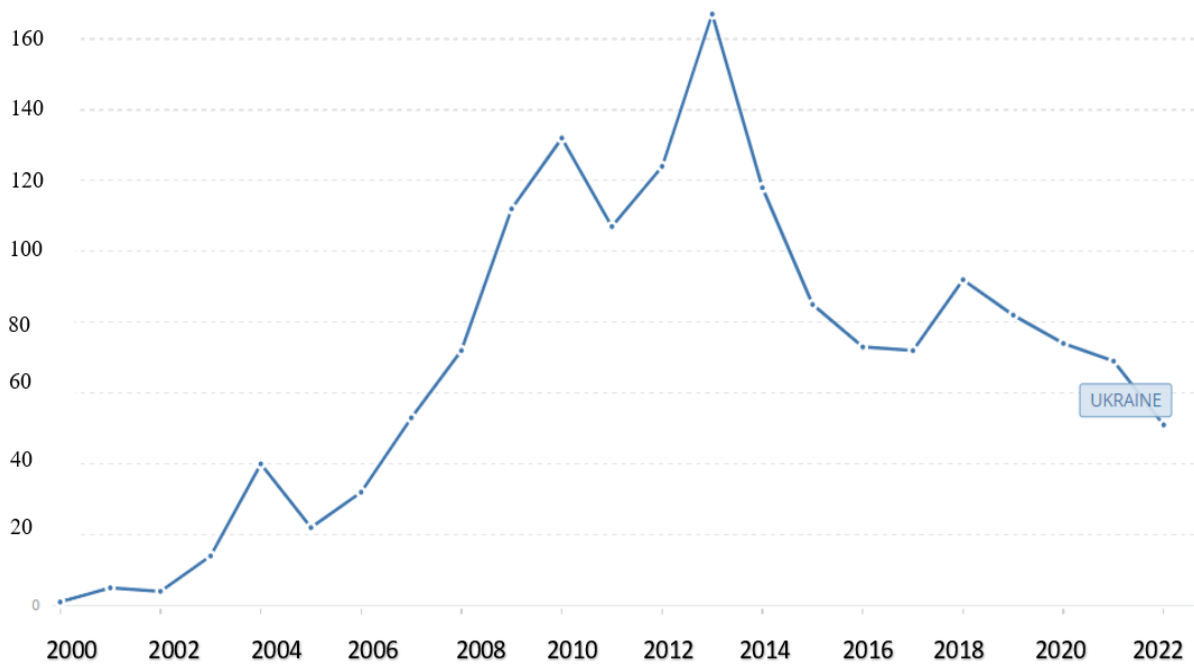
**Рис. 5. Динаміка експорту ІКТ-послуг України за 1994-2022 рр. (дол. США)**

Інші наукомісткі сектори послуг не демонструють такої ж динаміки. Наприклад, експорт страхових і фінансових послуг скорочується, і становив менше 1% експорту послуг у 2021 році. Надходження зборів за використання інтелектуальної власності становлять лише 69 мільйонів доларів США у 2021 році, порівняно зі 167 мільйонами доларів США у 2013 році, є дуже незначними порівняно з сусідньою Польщею, яка у 2021 році зареєструвала дохід у 1,48 мільярда доларів США від таких зборів, що у 21 раз перевищує дохід України<sup>14</sup> (рис. 6).

Щодо інноваційної політики, Україна демонструє неоднозначні показники. Сильною стороною є високий рівень фінансування освіти, що виражається у відносно великих видатках на цей сектор, а також у 83% охопленні вищою освітою. Країна активно займається патентною діяльністю і має значну кількість нематеріальних активів, таких як корисні моделі, торгові марки і промислові зразки.

<sup>14</sup> The World Bank (2022). <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.CCIS.CD?end=2022&locations=UA&start=1994&view=chart>

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА



**Рис. 6. Надходження зборів за використання інтелектуальної власності за 2000-2022 рр. (дол. США)**

Однак слабкі сторони включають інституційні аспекти, такі як політичне середовище, бізнес-клімат і верховенство права. Також існують проблеми з застарілою інфраструктурою, включаючи інформаційно-комунікаційні технології та загальну інфраструктуру. Слабкість полягає в недостатньому захисті інвесторів, низькому рівні кредитування приватного сектору, а також обмежених інноваційних зв'язках та творчих товарах і послугах<sup>15</sup>.

Наукові дослідження, технології та інновації (НТІ) повинні виявити підтримку сталого розвитку, що представляє собою головний виклик для України. Країна є однією з найбільш вуглецевих економік, з викидами вуглекислого газу у розмірі 0,31 кг CO<sub>2</sub> на долар США ВВП за паритетом купівельної здатності, що порівнюється з середнім показником ОЕСР (0,18) та середнім показником для країн з нижчим рівнем доходу (0,23). Це, до певної міри, пов'язано з промисловою спеціалізацією України, зокрема металургією, а також недостатньою енергоефективністю в житловому фонді та транспорті.

Майже половина зменшення викидів вуглецю, необхідного для

<sup>15</sup> UNECE (2020), Sub-Regional Policy Outlook 2020: Eastern Europe and the South Caucasus, [https://unece.org/sites/default/files/2021-06/UNECE\\_Sub-regional\\_IPO\\_2020\\_Publication.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2021-06/UNECE_Sub-regional_IPO_2020_Publication.pdf).

досягнення цілі Net Zero у 2050 році, залежить від технологій, які наразі перебувають на стадії демонстрації або прототипу. Серед цих технологій варто відзначити розробки відновлюваних джерел енергії, стійкі рішення для мобільності, технології уловлювання та зберігання вуглецю, інноваційні процеси в промисловості й сільському господарстві, утеплення житла, заміну пластику та інших екологічно небезпечних матеріалів, а також переробку відходів. Не велика, але важлива наукова продукція в галузі екології та планетарії може значно сприяти вирішенню цих проблем.

Війна загострила існуючі раніше інноваційні виклики і висунула на перший план нові. Широкомасштабна агресія Росії проти України пролила світло на давні перешкоди для досягнення досконалості в наукових дослідженнях, поширення знань у суспільстві та сприяння конкурентним дослідженням, розробкам і інноваціям у промисловому секторі України. Під час обміну з українськими науковцями в контексті підготовки Національного плану відновлення та розвитку України у травні-червні 2022 року було визначено наступні виклики.

Відсутність комплексної імплементації національної інноваційної стратегії: хоча Україна прийняла у 2019 році Національну інноваційну стратегію до 2030 року, її план дій не впроваджувався з різних причин, зокрема, через недостатнє фінансування та відсутність механізму моніторингу.

Низький пріоритет надається витратам на НДДКР, які вважаються витратами, а не інвестиціями. Велика кількість наукових джерел показує, що знання, створені в результаті НДДКР, які виконують підприємства, державний сектор та іноземні фірми, є визначальним фактором довгострокового зростання продуктивності<sup>16</sup>. В Україні спостерігалось постійне зниження витрат на НДДКР, тоді як зростання продуктивності було нижчим за потенційний.

Витрати на науку, дослідження та розвиток (НДДКР) значно зменшилися – від 1,07% ВВП у 2003 році до 0,41% у 2020 році, незважаючи на встановлену ціль на рівні 1,7%, яка була визначена в статті 48 Закону «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 2015 року. Це зниження стає ще більш проблематичним через обмеження бюджету, пов'язаного з війною, що призвело до переривань у незавершених проєктах, зменшення наукового

---

<sup>16</sup>Guellec, D. and B. van Pottelsberghe de la Potterie (2004), "From R&D to productivity growth: Do the institutional settings and the source of funds of R&D matter?", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol. 66/3, pp. 353-378.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

персоналу в дослідницьких установах і вільних економічних зонах, а також відтік персоналу з цієї галузі й країни в цілому.

Особи, які приймають рішення, зокрема Міністерство фінансів, відповідальне за підготовку бюджету, не віддають належної уваги науковому та інноваційному сектору у справах державних витрат і використовують залишковий підхід до фінансування науки з державного бюджету, що призводить до недостатнього фінансування як базових потреб, так і інвестицій у розвиток. Порівняння з розвитком сусідніх країн Центральної Європи, що є членами ОЕСР, показує, що Чеська Республіка, Естонія, Польща та Словенія збільшили свої витрати на НДДКР протягом останніх двох десятиліть, наближаючись до середнього рівня в Європі та ОЕСР, і одночасно виявили значний ріст продуктивності праці.

У 2021 році витрати на дослідження та експериментальні розробки (R&D) в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) відновили траєкторію зростання, яка існувала до виникнення кризи COVID-19. Згідно з даними, опублікованими 29 вересня 2023 року в Основних показниках науки і технологій ОЕСР, витрати на НДДКР в цьому регіоні зросли у 2021 році на 4,9%, враховуючи інфляцію, що близько до оцінки зростання на 4,7% у березні 2023 року. Це підтверджує відновлення тенденцій, що існували до кризи COVID-19, після того, як зростання сповільнилося до 2% у 2020 році. Після падіння на 3% в реальному вираженні в 2021 році державні бюджети на НДДКР для всього регіону ОЕСР зросли на 2% в 2022 році, що менше, ніж 3% зростання, подані в березні. Дані про напрямок розподілу державних бюджетів на НДДКР для всього регіону ОЕСР вказують на те, що збільшення загального обсягу у 2022 році головним чином пояснюється зростанням нецільового фінансування НДДКР (окрім загальних університетських фондів). Бюджети на оборонні дослідження та розробки скоротилися у 2022 році через зменшення виділень на цю галузь у Сполучених Штатах. Фіскальні заходи, прийняті у 2021 та 2022 роках, підсилили підтримку науково-дослідних програм у сфері енергетики, які відставали протягом десятиліть.

Витрати бізнесу на НДДКР зазвичай складають 60% або більше загальних витрат на НДДКР у країнах ОЕСР, але в Україні вони становлять лише 20% витрат на НДДКР, або 0,08% ВВП у 2020 році, на відміну від 0,88% у сусідній Польщі, 1,21% у Чехії та середнього показника по ЄС 1,53%. Навіть такі незначні видатки значною мірою

фінансуються підприємствами (85% за рахунок власних коштів і менше 2% з державного бюджету), основні інструменти політики, такі як інноваційні ваучери і відповідні гранти не були введені. Крім того, такий низький рівень витрат бізнесу на НДДКР, ймовірно, пов'язаний із проблемами з рамковими умовами, про які далі йдеться. Необхідно переглянути та вдосконалити інструменти управління й фінансування, зокрема, щодо встановлення науково-технологічних пріоритетів. Недостатнє фінансування досліджень, пов'язаних з обороною, призвело до того, що сектор не готовий підтримувати військові зусилля; в надзвичайних умовах відбувається переорієнтація пріоритетів.

Згідно з даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) на 19 жовтня 2022 року 7,7 мільйона українців втекли від конфлікту, що складає 19% попередньої загальної чисельності населення до початку війни. Приблизно 6,2 мільйона з них переселилися в межах країни. Це зменшення чисельності населення виникло через інтенсивну міграцію за кордон і дефіцит народжуваності.

Втрата населення має серйозні наслідки для різних сфер, зокрема для дослідницької спільноти. Приблизно одна чверть робочої сили у сфері наукових досліджень залишила країну до серпня 2022 року, порівняно з 13,5% у загальній популяції. Це відчутно поглиблює проблеми в галузі наукових досліджень, які існували ще до війни.

До війни існувала прогалина в навичках наукових досліджень, особливо на рівні докторів філософії. Недостатня привабливість наукової кар'єри через заробітну плату, соціальний престиж та відсутність меритократії і наукової чесності призводить до відтоку мозків. Це явище поглибилося під час війни, не дивлячись на міжнародні зусилля підтримки науковців-біженців і українських учених, які залишаються в країні.

Брак навичок у державному управлінні, відповідальному за політику в області науки, та недостатній зв'язок між дослідженнями й освітою на різних рівнях призводять до прогалин у навичках і впливають на розвиток сфери НТІ в Україні. Проблеми з інфраструктурою: відбулося масштабне руйнування наукової інфраструктури, як-от обстріл джерела нейтронів Харківського фізико-технічного інституту в березні та червні 2022 року. Таке руйнування посилює спадщину застарілої та недостатньої



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

дослідницької інфраструктури, що є результатом тривалого недофінансування. Це стосується будівель, наукового обладнання й цифрової інфраструктури. Ситуація погіршується втратою наукових архівів і даних, а також труднощами з переміщенням дослідницької діяльності. Труднощі ускладнюються відсутністю ефективних механізмів для спільного використання дослідницької інфраструктури та недостатньою гнучкістю закупівлі обладнання. Недостатня фінансова гнучкість ускладнює або унеможливорює внесення змін до запланованих закупівель обладнання, використання позабюджетних коштів або прийняття використаного наукового обладнання в рамках міжнародної допомоги.

Низькотехнологічна структура економіки обмежила масштаби інноваційної діяльності в промисловості та, відповідно, попит на вітчизняну науку й технології, оскільки підприємства віддають перевагу закупівлі стандартних готових рішень, що ще більше обмежує стимули для партнерства бізнесу й академії. Війна погіршила це через закриття корпорацій і скорочення інвестицій корпораціями, хоча деякі компанії виявилися стійкими, переміщуючись у межах України чи за кордон, щоб уникнути закриття. До конфлікту існували численні ініціативи, зокрема наукові парки, технопарки, індустриальні парки, центри трансферу технологій, інноваційні центри, центри комерціалізації інтелектуальної власності та інноваційні інкубатори. Однак загальний вплив цих структур на загальну ефективність інновацій залишається нижчим за очікування, а деякі не працюють через брак фінансування або недостатню кількість інноваційних проєктів<sup>17</sup>.

Недостатній розвиток прикладних досліджень: державні науково-дослідні інститути сильно орієнтовані на фундаментальні дослідження, а в Україні бракує прикладних науково-дослідних інститутів і науково-технічних організацій. Дана ситуація спричинена наступними факторами:

Недостатня фінансова підтримка. Однією з ключових причин є обмежений бюджет наукових інститутів і організацій. Низькі інвестиції у сферу науки і досліджень призводять до відсутності ресурсів для створення та утримання прикладних інститутів, які могли б ефективно взаємодіяти з промисловістю та розвивати технологічні інновації.

---

<sup>17</sup>Sub-regional Innovation Policy Outlook 2020: Eastern Europe and the South Caucasus. URL: [chrome-extension://efaidnbmninnkpcjpcglclefindmkaj/https://unece.org/sites/default/files/2021-06/UNECE\\_Sub-regional\\_IPO\\_2020\\_Publication.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnkpcjpcglclefindmkaj/https://unece.org/sites/default/files/2021-06/UNECE_Sub-regional_IPO_2020_Publication.pdf)

Відсутність сприятливого середовища для науки. Нерозвинена система підтримки та стимулювання досліджень призводить до того, що багато обдарованих науковців і фахівців виїжджають за кордон для здобуття нових знань та можливостей.

Неефективна взаємодія між бізнесом і науковими установами. Брак чітких механізмів взаємодії між науковими інститутами і приватним сектором ускладнює перетворення наукових досягнень у реальні інновації та комерційні продукти.

Низький рівень зацікавленості бізнесу в дослідженнях. Багато підприємств можуть бути менш зацікавлені в співпраці з науковими установами через ризик або відсутність переконливих переваг.

Для вирішення цих проблем важливо розглядати збільшення фінансування наукових проєктів, вдосконалення системи стимулювання наукової діяльності, покращення взаємодії між науковими установами та бізнесом, а також залучення іноземних і внутрішніх інвестицій у сферу наукових досліджень.

Становище України в міжнародному науковому просторі залишається визначеним недоліками, не дивлячись на недавні покращення. Країна є слабко інтегрованою в європейський та світовий дослідницький простір, надто обмежена міжнародними науковими співтовариствами. Історичні зв'язки з Росією зменшилися, але відсутність великомасштабних студентських і наукових обмінів є проблемою.

Хоча вже встановлено міцні зв'язки з окремими країнами, зокрема Польщею, і спільні публікації з польськими інститутами перевищили кількість публікацій із Росією, проте існують системні виклики. Низький рівень володіння англійською мовою та несумісність нормативно-правової бази стають суттєвими перешкодами для інтеграції в світове дослідницьке співтовариство.

Україні необхідно вирішити бюрократичні обмеження й розробити стратегічний підхід для підтримки участі в іноземних фінансових інструментах, таких як програми «Єврика» і «Горизонт Європа». Також важливо встановити системні зв'язки з науковою діаспорою для сприяння обміну знаннями та взаємодії з відомчими групами за кордоном. Прогноз: відновлення кращої інноваційної екосистеми в Україні.

Ініціативи для надання екстреної підтримки українській системі науки, технологій і інновацій включають:

MSCA4Ukraine (Marie Skłodowska-Curie Actions for Ukraine).

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

Запущена Європейською комісією у травні 2022 року, призначена для надання підтримки науковцям, які були переміщені внаслідок конфлікту в Україні. Вона надає можливості для їхнього подальшого наукового розвитку та інтеграції в європейський науковий простір.

Horizon4Ukraine – ініціатива, яка також ініційована Європейською комісією, надає цільове фінансування й організує тендери в рамках програми «Горизонт Європа». Мета полягає в стимулюванні українських науковців до участі в європейських наукових проєктах.

Заява академій наук та ALLEA. В червні 2022 року академії наук Польщі, України, США, Німеччини, Данії, Великої Британії та Європейська федерація ALLEA оприлюднили заяву, яка включала 10 пунктів дій для підтримки українських досліджень. Ця ініціатива орієнтована на сприяння відновленню та розвитку науково-дослідницької сфери в Україні.

Ці ініціативи свідчать про глобальний інтерес та підтримку українського наукового співтовариства в умовах складного конфлікту й переміщень населення<sup>18</sup>.

Програма «Горизонт Європа» (Horizon Europe)<sup>19</sup> є фреймворком Європейського союзу для фінансування досліджень та інновацій на період з 2021 по 2027 роки. Ця програма є наступницею програми «Горизонт 2020» і є найбільшою європейською ініціативою з підтримки наукових досліджень та інновацій.

Основні характеристики програми «Горизонт Європа» включають:

1. Науковий екосистемний підхід. Програма спрямована на створення відкритої і конкурентоспроможної наукової екосистеми, що об'єднує дослідників, інноваторів, підприємства та інші зацікавлені сторони.

2. Зміцнення інноваційного потенціалу. Фінансування спрямоване на розвиток та підтримку інновацій, а також забезпечення переходу від наукових досліджень до ринкових застосувань.

3. Глобальний вимір. Програма відкрита для міжнародної співпраці та взаємодії з дослідниками й організаціями з усього світу.

4. Зосередження на великих викликах. «Горизонт Європа» фінансує проєкти, спрямовані на вирішення великих викликів

---

<sup>18</sup>Commission launches scheme to support displaced scientists from Ukraine. URL: <https://marie-sklodowska-curie-actions.ec.europa.eu/news/commission-launches-scheme-to-support-displaced-scientists-from-ukraine>

<sup>19</sup>Horizon Europe. URL: [https://cinea.ec.europa.eu/programmes/horizon-europe\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/programmes/horizon-europe_en).

сучасності, таких як зміна клімату, енергетична безпека, здоров'я, інноваційне й стале сільське господарство тощо.

5. Відкритість і конкурентність. Проєкти відбираються шляхом конкурсного відбору, що забезпечує відкритість та чесність процесу.

«Горизонт Європа» є важливим інструментом для розвитку науки та інновацій в Європейському союзі та сприяє створенню конкурентоспроможного наукового й технологічного простору.

Окрім цих надзвичайних заходів, оскільки уряд завершує роботу над Національним планом відновлення та розвитку, цей момент може бути використаний як можливість перепроєктувати науково-технічну та інноваційну систему України, щоб зробити кращий внесок у післявоєнну відбудову її економіки й суспільства. Досвід ОЕСР вказує на значну роль науки, технологій та інновацій у післявоєнній відбудові.

Досвід ОЕСР показує, що Україна має вирішити наступні структурні проблеми, якщо вона хоче зміцнити свою інноваційну екосистему під час відновлення та відновлення після війни.

Розробити національну стратегію в галузі науки, технологій та інновацій (НТІ), встановити загальний національний підхід щодо ролі НТІ в економічному й суспільному розвитку. Орієнтиром досягнення консенсусу щодо очікуваного внеску НТІ у економічний зріст та розв'язання суспільних проблем буде зменшення викидів вуглецю, рівень старіння населення та збереження біорізноманіття.

Поетапне збільшення бюджетної підтримки, встановлюючи довгострокову мету наближення до рівня інвестицій у Європейському Союзі. Цей процес має бути поступовим, і можна шукати збільшення видатків в короткостроковій перспективі за рахунок міжнародної співпраці та пожертвувань. Для ефективного залучення коштів може бути корисною наявність законодавчої бази, яка дозволяє децентралізований збір коштів для науково-дослідної інфраструктури окремими вищими навчальними закладами та державними науково-дослідними інститутами. Переглянути механізми міжміністерської координації, особливо між чотирма міністерствами, які безпосередньо займаються наукою, технологіями та інноваціями, а також Національна академія наук. Переглянути функції Національної ради з науково-технологічного розвитку й адаптувати її діяльність відповідно до належної практики ОЕСР щодо рад з досліджень та інновацій, які надають політичні консультації в 90% опитаних держав-членів ОЕСР, розробити

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

національні стратегічні пріоритети в 74% з них і оцінка політичних реформ у 48% випадків<sup>20</sup>.

У контексті зеленого переходу університети можуть багато чого запропонувати в рамках спільних зелених інноваційних проєктів з бізнесом, урядом і громадянами. Університети як центри різноманітних знань мають унікальне місце для створення міждисциплінарних команд і подолання розривів між суспільством і промисловістю. Їхні регіональні зв'язки також дозволяють їм взаємодіяти з місцевою екосистемою. Залучення потенційних майбутніх партнерів, користувачів або бенефіціарів ініціатив до самого процесу розробки інноваційних програм співробітництва для підвищення їхнього успіху. Зацікавлені сторони, до яких можуть належати представники академічної спільноти, промисловості, місцевої влади й громадянського суспільства, можуть допомогти сформуванню ініціативи, які краще відповідають місцевим потребам, використовують наявні активи в системі НТІ (наприклад, існуючі мережі та можливості) і враховують конкретні бар'єри, з якими можуть зіткнутися учасники на шляху до спільного створення. Залучення зацікавлених сторін до розробки програм також сприяє підвищенню прозорості, зміцненню довіри та формуванню в учасників почуття причетності.

Варто розглянути можливість ширшого залучення до комунікаційної діяльності громадян, щоб підвищити обізнаність і уникнути протидії з їхнього боку. Наприклад, GreenLab у Данії займається освітніми ініціативами, організовує дні відкритих дверей і пропонує інформаційні бюлетені та SMS-розсилки для сусідів, а Лабораторія розумних міст Лотарингії бере участь у місцевих торгових ярмарках. Залучаючи громадськість, ініціативи можуть підвищити обізнаність, зацікавленість і розуміння громадянами цих інноваційних зусиль. Це, в свою чергу, може сприяти боротьбі з поширенням неправдивої інформації та дезінформації, пов'язаної з розвитком технологій і кліматичною надзвичайною ситуацією. Такі заходи також можуть бути інтегровані в ширші урядові комунікаційні заходи з питань науки та «зеленого» переходу, такі як наукові фестивалі, виставки в громадських місцях і документальні фільми, щоб охопити ширшу аудиторію. Експерименти з новими підходами, такими як гейміфікація, можуть допомогти залучити

---

<sup>20</sup> OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. URL:[https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/governance-of-science-and-technology-policies\\_2b3bc558-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/governance-of-science-and-technology-policies_2b3bc558-en)

ширшу аудиторію, окрім тих, хто вже цікавиться цими темами.

Скласти повну карту дослідницької інфраструктури України відповідно до стандартів Європейського стратегічного форуму дослідницьких інфраструктур (ESFRI)<sup>21</sup>, заснований на комплексному аудиті існуючої інфраструктури, обліку морального зносу та воєнних руйнувань, а також потреб відповідно до стратегії розумної спеціалізації, як вимагає ESFRI. Така карта має містити інформацію про існуючу інфраструктуру, а також інфраструктуру, яка була пошкоджена або зруйнована внаслідок війни. Це допоможе підготувати переговори про членство в Європейському Союзі (Розділ 25 *Acquis Communautaire*), а також обговорення з донорами найбільш термінових інвестицій для реконструкції, пов'язаної з дослідженнями та інноваціями.

### **Висновки**

Досвід ОЕСР вказує на те, що Україні необхідно вирішити наступні структурні проблеми для зміцнення своєї інноваційної екосистеми в умовах відновлення після війни:

Фінансування НДДКР. Значний спад витрат на науково-дослідницьку і розробницьку роботу (НДДКР) потребує негайної уваги та відновлення. Підвищення інвестицій у наукові програми й дослідження є важливим для стимулювання інновацій.

Реформа системи освіти. Зміни в освітній системі, включаючи вищу освіту, спрямовані на підвищення якості та відповідності вимогам ринку праці. Розвиток навичок у сфері науки й технологій також має бути враховано.

Розвиток науково-промислового партнерства. Пошук шляхів для зміцнення співпраці між науковими установами і промисловим сектором для створення інновацій та технологічного розвитку.

Запровадження ефективного управління. Впровадження ефективних моделей управління в галузі науки та інновацій для забезпечення ефективного використання ресурсів і стимулювання результативності.

Міжнародна співпраця. Збільшення інтеграції в міжнародні дослідницькі мережі та ініціативи для обміну досвідом і ресурсами. Зміцнити конкретну підтримку та стимули для активної участі дослідників у міжнародному співробітництві, включаючи такі

---

<sup>21</sup> ESFRI (2021), Strategy Report on Research Infrastructures Roadmap 2021 Public Guide, URL: [https://www.esfri.eu/sites/default/files/ESFRI\\_Roadmap2021\\_Public\\_Guide\\_Public.pdf](https://www.esfri.eu/sites/default/files/ESFRI_Roadmap2021_Public_Guide_Public.pdf).

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

заходи: встановлення чітких інституційних та особистих цілей для міжнародного співробітництва; надання підтримки у написанні пропозицій для європейських і міжнародних проєктів; забезпечення можливостей для навчання англійської мови для полегшення комунікацій; надання двосторонніх і багатосторонніх наукових грантів і стипендій для міжнародної мобільності; створення зв'язків з діаспорою для сприяння міжнародній співпраці та обміну досвідом.

Важливим є розвиток участі України в міжнародних наукових інфраструктурах (наприклад, CERN, ITER тощо). Удосконалення системи оцінки та процесу досліджень з використанням якісних і кількісних показників, дотримуючись міжнародних стандартів. Залучення висококваліфікованих оцінювачів із відповідними критеріями відбору та винагородою. Залучення міжнародних експертів, включаючи науковців української діаспори. Дані заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку міжнародної співпраці та підвищення привабливості України для світового наукового співтовариства.

Розвиток інноваційних підприємств. Створення сприятливого середовища для розвитку й підтримки інноваційних стартапів і підприємств для прискорення технологічного зростання. Оновити політику та заходи на користь інновацій у сфері бізнесу та спільної діяльності між промисловістю й академічними колами. На основі досвіду країн ОЕСР рекомендується відмовитися від традиційної моделі лінійної передачі технологій на користь партнерства між академічними установами і промисловим сектором. Це передбачає спільне фінансування, управління та реалізацію дослідницьких проєктів, сприяючи ефективним інноваціям через залучення об'єднаних ресурсів і команд.

Поліпшення захисту інтелектуальної власності (з урахуванням охоплення, тривалості та судового захисту) в поєднанні з відповідними стимулами для дослідників у випадку комерціалізації інтелектуальних результатів. Запровадження спеціальних заходів, таких як інноваційні ваучери та гранти, субсидування конкретних науково-дослідницьких проєктів у різних галузях і наукових сферах, що може виявитися ефективним, враховуючи успішний досвід країн ОЕСР.

Підтримка наукової діаспори. Створення механізмів для залучення й підтримки талановитих українських науковців, які перебувають за кордоном. Розробити прагматичний підхід до

управління втратою кваліфікованого персоналу за кордоном. У короткостроковій перспективі зупинення або обернення цього явища є неможливим; отже, політика повинна спрямовуватися на збереження зв'язків з діаспорою та сприяння взаємодії українських інституцій і підприємств з членами діаспори, які можуть надати цінну допомогу у встановленні наукових і бізнес-контактів по всьому світу. Такі угоди можуть включати участь у наукових заходах, співпрацю над спільними проектами (наприклад, польсько-українські ініціативи, визнані Фондацією польської науки), гостинність українських учених у відпустках і інше.

З часом специфічна політика може спрямовуватися на поступове зупинення втрати кваліфікованого персоналу і створення «циркуляції мозків» за допомогою створення сприятливих умов для повернення, включаючи реформи загальної кадрової політики, а також конкретну підтримку, таку як житло та допомога в пошуку роботи.

Розвиток інфраструктури та технологічних парків. Створення інноваційних інфраструктурних об'єктів для забезпечення сприятливого середовища для наукових досліджень та розвитку технологій. Ці заходи спрямовані на створення умов для стійкого розвитку інноваційної системи в Україні в умовах післявоєнного відновлення.



**Любов ВОДЯНКА**

кандидат економічних наук, доцент

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗБУДОВИ  
ЦИФРОВІЗАЦІЙНООРІЄНТОВАНИХ СТАРТАПІВ В  
ІНТЕРЕСАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
УКРАЇНИ**

В сьогоденні турбулентних умовах розвитку економічних відносин, у процесі своєї діяльності кожна компанія, ставлячи нові амбітні цілі, стикається з широким діапазоном проблемних ситуацій. Однією з них є ринкова конкуренція – боротьба між економічними суб'єктами за вигідніші умови господарювання, забезпечення більшого обсягу продажів та отримання максимального прибутку. Конкуренція є елементом ринкового механізму, котрий забезпечує взаємодію ринкових суб'єктів у процесі виробництва та збуту товарів. В умовах розвиненої конкуренції для компаній недостатньо зробити продукт, необхідно організувати свою діяльність таким чином, щоб бути конкурентоспроможним на ринку – знайти платоспроможний попит та вистояти у конкурентній боротьбі, отримуючи при цьому прибуток. У такій ситуації для кожної компанії незамінним є управлінський процес просування, націлений на визначення, передбачення і задоволення потреб клієнтів і орієнтований на отримання прибутку.

Активний розвиток інтернету сприяє формуванню нової цифрової реальності, поза якої неможливо уявити функціонування бізнесу. Цифрові комунікації стають невід'ємним елементом маркетингової діяльності будь-якої компанії, тому в сучасному світі маркетинг активно використовує можливості мережі Інтернет. За даними дослідження We Are Social та Hootsuite<sup>1</sup>, станом на жовтень 2023 року населення планети Земля складає 8,06 млрд людей. З них до інтернету під'єднано 5,30 млрд – понад 65,7% населення світу. Соцмережі використовують 4,95 млрд. При цьому чоловіки більше користуються інтернетом, ніж жінки – 68,6% та 62,8% відповідно мають доступ до онлайну.

---

<sup>1</sup> М. Мухіна. Навіщо і як часто люди використовують інтернет у 2023 році – результати дослідження : [сайт]. URL: <https://speka.media/dlya-cogo-i-yak-casto-lyudi-vikoristovuyut-internet-u-2023-roci-rezultati-doslidzennya-pkoqx9>

Важливо, що настільки значна кількість користувачів включає цільову аудиторію багатьох компаній, які не можуть і не повинні втрачати можливості комунікативного впливу на споживачів за допомогою мережі Інтернет.

Останнє дослідження GWI<sup>2</sup> демонструє, що середньостатистичний користувач проводить в інтернеті на своєму мобільному пристрої 3 години 39 хвилин щоденно. Усього відвідування Інтернету в середньому займає 6 годин 54 хвилини. За цей час користувач може багаторазово взаємодіяти з контентом різних компаній.

Тому вважаємо, що просування саме через інтернет-технології допоможе компаніям знайти необхідну кількість клієнтів і бути відомими на своєму ринку, що забезпечить прибутковість бізнесу<sup>3</sup>.

При формуванні рекламної акції існують різноманітні цілі і завдання, які реалізуються за допомогою різних методів і інструментів.

Усі методи інтернет-просування можна умовно розділити на наступні групи:

- реклама;
- контент-маркетинг;
- інші.

При цьому сучасні тенденції такі, що люди проводять значну частину дня в мережі Інтернет. Величезну частку від цього часу займає перебування молодих людей у соціальних мережах. Цей факт є ключовим критерієм необхідності впровадження соціальних мереж в життєдіяльність організацій, які працюють з даної аудиторією. Однак недостатньо просто створити сторінки молодіжних організацій у соціальних мережах. У сьогоденних реаліях даний варіант є неефективним та застарілим – або ніхто не дізнається про це, або дізнається маленький відсоток людей.

Для досягнення бажаних результатів необхідні комплексні заходи, в які входить використання digital-інструментів. Якщо побудувати ланцюжок комунікації від виробника послуги до кінцевого споживача (цільова аудиторія даних організацій), то постає гостра необхідність використання інструментів з просування для охоплення більшої кількості потенційних клієнтів. Дані інструменти

---

<sup>2</sup> Тренди 2023: так, як у соцмережах : [сайт]. URL: <https://www.mytakermaker.com/post/trends-ua-2023-as-seen-on-social-media>

<sup>3</sup> Водянка Л. Д., Стахова Н.П. Цифровізація як сучасний фактор розвитку інтелектуального бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1864>

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

є сполучним мостом між клієнтом та організацією і при належному використанні даних «міст» приведе до високих показників ефективності.

На нашу думку, основними digital-інструментами, які необхідно використовувати в даній ситуації, є націлення та SMM. Націлення дозволить виділити потрібний сегмент цільової аудиторії, з якою компанія хотіла б взаємодіяти на цьому етапі. SMM дозволить сформулювати правильне повідомлення, його візуальну складову і донести його до кінцевого споживача.

Значимість інтернет-інструментів у процесі просування зростає щороку, тому розглянемо докладніше методи та інструменти просування в соціальних мережах.

SMM-маркетинг спрямований на залучення клієнтів в різних соціальних мережах. Дана реклама спрямована на рекламні повідомлення, які реалізуються у таких соціальних мережах, як: Facebook, TikTok, Instagram.

Hootsuite є платформою, яка спрямована на управління соціальними мережами, за її даними в 2020 році всього в світі активно користувалися соціальними мережами майже 4 млн користувачів, саме в Україні число користувачів досягає 25 млн – це близько 48 % населення, як наслідок, SMM-реклама може бути спрямована на кожного другого користувача<sup>4</sup>.

Окрім цього, чисельність користувачів соціальних мереж безперервно зростає, а середньостатистичний користувач проводить у соціальних мережах 2 години 25 хвилин щодня.

Враховуючи подібну концентрацію користувачів і тривалість їх перебування на майданчиках соціальних мереж, бізнес по всьому світу намагається збільшувати свою присутність в соціальних медіа і активно просувати свій бренд на даних майданчиках.

«Під просуванням в соціальних мережах розуміють комплекс маркетингових заходів та інструментів у рамках сформованої стратегії просування, спрямованої на залучення відвідувачів та формування лояльної цільової аудиторії в соціальних медіа (соціальних мережах)»<sup>5</sup>.

Маркетинг у соціальних мережах (social media marketing, SMM)

---

<sup>4</sup> Найпопулярніші соціальні мережі в Україні та країнах світу у 2020 : [сайт]. URL: <https://uaspectr.com/2020/06/23/najpopulyarnishi-sotsialni-merezhi-v-ukrayini-ta-krayinah-svitu-2020/>

<sup>5</sup> Підмогиляна Н. В., Старков В. І. Соціальні мережі як інструмент маркетингу промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. URL: [https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/part\\_2/18.pdf](https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/part_2/18.pdf)

– один із ефективних інструментів інтернет-маркетингу. Варто відзначити, що marketing в даній аббревіатурі є недостатньо точним словом, оскільки під SMM мати на увазі просування – а воно лише входить в комплекс маркетингу як одного із елементів. Тому, більше точною назвою можна вважати social media promotion (SMP). Однак аббревіатура SMM вже міцно увійшла в теорію і практику маркетингу та має наступні переваги:

- 1) широке охоплення цільової аудиторії;
- 2) порівняно невисока вартість повідомлень;
- 3) мультимедійність та широкий вибір інструментів;
- 4) можливість розповісти історію чи сторітеллінг;
- 5) інтерактивність та отримання зворотного зв'язку.

Соціальні мережі є ефективним маркетинговим каналом для взаємодії з клієнтами. Маркетологи можуть аналізувати широкий набір метрик: коментарі користувачів, реакції на сторіз, лайки, збереження, репости і т. д. До того ж, клієнти охочіше діляться своїм негативним досвідом покупки саме в соціальних мережах, ніж по телефону чи e-mail. Це дає можливість компанії одразу відреагувати на проблему і в результаті утримати клієнта.

Варто відзначити, що користувачі, в свою чергу, звикають до присутності та активного просування компанії в соціальних мережах, вважаючи їх надійним джерелом інформації про бренд. Так, близько 45% користувачів Інтернету в світі на сьогоднішній день звертаються до соціальних мереж в пошуках інформації про продукти чи послуги, над покупкою яких вони роздумують<sup>6</sup>.

Тому, при складанні SMM-реклами можна налаштувати значну кількість параметрів, у тому числі вік та стать, країну, інтереси і ін. (таргет). Соціальна мережа спрямовує рекламне повідомлення користувачам із зазначеними параметрами, при цьому дані формуються на підставі заповнення особистого профілю, а також через позначки «мені подобається» і «збереження» постів.

Іншими словами, основними завданнями SMM-реклами є: збільшення відвідуваності сайту; інформування про знижки і спеціальні пропозиції; пошук цільової аудиторії; підвищення впізнаваності бренду; просування компанії; покращення репутації, а також інші цілі і завдання, які представлені в рекламному повідомленні.

---

<sup>6</sup> Інноваційний маркетинг: навч. посібник. [Електронний ресурс] / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 145 с.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

Крім SMM-реклами існують і інші методи дистанційного просування, такі як:

- 1) SEO-оптимізація, яка спрямована на просування сайтів та брендів;
- 2) контекстна реклама, спрямована на просування і показ оголошень тільки на тій платформі, де вона відповідає змісту даної сторінки;
- 3) медійна і банерна реклама;
- 4) продакт-плейсмент також є досить популярним видом реклами, що реалізується через нейтральний контент;
- 5) відмінним методом просування є власний сайт компанії;
- 6) реклама в пошукових системах;
- 7) каталоги і рубрикатори;
- 8) e-mail-розсилки і push-сповіщення;
- 9) просування сайтів у соціальних медіа – вірусний маркетинг, онлайн-конференції, вебінари, майстер-класи.

До недавнього часу Instagram був найбільш популярною соціальною мережею у світі, ця соціальна мережа спрямована на обмін фотографіями та відеозаписами з користувачами в своєму блозі, обміну коментарями. Однак, наразі, зараз набирають популярність і інші майданчики «Tiktok», «Zoom».

TikTok є активною мережею, яка набирає популярність не тільки у нашій країні, але й у всьому світі. Так, на початок 2021 року кількість користувачів сягає 12 млрд людей. Безсумнівно, цей майданчик спрямований на молоде покоління у віці до 30 років, тому він є стартовим для рекламування та просування, як наслідок і для пошуку нових клієнтів, підвищення впізнаваності.<sup>7</sup>

Крім цього, в зв'язку з пандемією, популярність знайшла і інша соціальна мережа – «ZOOM», вона спрямована на спілкування у віддаленому доступі. Завдяки даній мережі можна проводити онлайн-конференції з необмеженою кількістю учасників, проводити лекції, вебінари, спілкуватися в чаті, рекламувати продукт або послуги, при цьому це можна робити як в прямому ефірі, так і в записі.

Крім вищезгаданих соціальних мереж застосовуються і інші майданчики для просування в інтернеті, в тому числі:

- Google карти;

---

<sup>7</sup> Тренди 2023: так, як у соцмережах : [сайт]. URL: <https://www.mytakermaker.com/post/trends-ua-2023-as-seen-on-social-media>

- 2GIS;
- Maps.me;
- сервіси з відгуками;
- дошки оголошень і маркетплейси.

На сьогоднішній день дані інструменти є досить популярними, вони є сайтами, де формуються оголошення як від приватних осіб, так і підприємців.

Крім соціальних мереж, існують тематичні групи, обговорення, популярні сторінки, в яких також можна не лише обмінюватися інформацією, ділитися враженнями, але, до прикладу, створити групу бренду, в якій будуть розміщуватися не тільки товари, але й проводитись різноманітні рекламні акції.

Крім поширення за допомогою «сарафанного радіо» та інших безкоштовних методик підвищення охоплення, одним з основних способів підвищення поінформованості споживачів про діяльності компанії є таргетована реклама.

Найбільш актуальною характеристикою якості реклами є її тематичність. Таргетинг дозволяє демонструвати рекламні повідомлення виключно вашій цільовій аудиторії, багаторазово підвищуючи ефективність просування при мінімізації витрат.

Таким чином, можна зазначити, що пандемія коронавірусу та військові дії на території України запровадили свої зміни щодо просування послуг і товарів.

До інших методів просування можна віднести:

1. банерну рекламу;
2. розсилання листів, у тому числі на електронну пошту або особисті повідомлення;
3. просування через блогерів.

Отже, просування через соціальні мережі може реалізуватися декількома методами, в тому числі і через інших блогерів.

За останні кілька років блогінг в нашій країні активно розвивається, конкурує з традиційними засобами масової інформації. Блог є гнучкою мережевою структурою, власник якого є впізнаваною особою та активним користувачем інтернету, який співпрацює не тільки з відомими брендами, але й взаємодіє з аудиторією.

Блогери існують практично у всіх соціальних мережах, наприклад, в Instagram, Tik-Tok, YouTube. Вони можуть мати саму різноманітну аудиторію, починаючи від кількох десятків підписників до мільйонів. Блог може бути на різноманітні теми, а контент можна

передавати різними способами, наприклад, як на каналі YouTube він може перетворитися на відео, з певною тривалістю, а в Instagram можна поєднувати і красиві фотографії з короткими відео у реальному форматі часу – Stories (сторіс), в Tik-Tok користуються популярністю стрим. Крім цього існують і блоги, в яких відбувається тільки набір тексту.

Отже, блог є комунікацією, яка спрямована на соціально-орієнтоване спілкування, при цьому воно спрямовано не тільки на певну людину, а на велику аудиторію.

Аудиторія блогу представляє собою індивідів з різними інтересами, різного віку, освітою й іншим критеріям, але при цьому саме ведення блогу найбільше затребуване у віковій групі до 35 років. У першу чергу це пов'язано з тим, що молодь більше цікавиться новинками, прагне дотримуватися модних тенденцій.

Також необхідно зазначити, що старше покоління дивиться та читає різноманітні блоги, в першу чергу це відео про подорожі, про здоров'я, хобі та кулінарію. Тому можна стверджувати, що блог є новою формою комунікації, яка містить в собі певні функції<sup>8</sup>:

- 1) інформаційну – донесення інформації до аудиторії;
- 2) експресивну – користувачі блогу можуть давати оцінку діям блогера, його вчинків, обмінюватись думками;
- 3) прагматичну – блогер спонукає людину зацікавитися певною темою;
- 4) соціальну – передача інформації до конкретної аудиторії;
- 5) інтерпретативну – блогер відображає в повідомленнях свої переживання, свій настрій, почуття.

Також можна виділити і комунікативну функцію, розважальну, самопрезентацію, просування та саморозвиток.

Загалом можна зробити висновок, що існують певні відмінні риси блогів як інструментів PR: блоги є неформальним каналом комунікації; основний принцип блогів – наявність зворотного зв'язку; в більшості випадків блоги безкоштовні; зручність і простота використання; широка аудиторія читачів; можливість вибіркової цільової аудиторії в спеціалізованих розділах; використання розмовної мови; виклад інформації у формі оповідань; висока кількість звернення до блогів; високий потік інформації в блогах; незахищеність інформації, загальнодоступність і можливість

---

<sup>8</sup> Денисенко А. В. Особливості ведення особистого блогу і сторінки для бізнесу у соцмережах. *Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. Вип. 44 (88). С. 75–78.

витоку інформації; не завжди є можливість ідентифікувати автора; не завжди – можливість дізнатися джерело інформації та авторів блогу.

Крім цього, також варто виділити і позитивні моменти від ведення блогу, в першу чергу – це популярність, спілкування як з аудиторією, так і з іншими блогерами за схожою тематикою, комерційні пропозиції, а, отже, заробіток блогера.

Тож розглянемо сторони просування. Реклама є дуже популярною, затребуваною і має величезне значення для самих блогерів. Вона формується у вигляді звичайного посту або робиться посилання на сторінку власника даного продукту.

Однак при цьому компанії-рекламодавцю варто розуміти, що в першу чергу необхідно розробити стратегію, яка дасть можливість більш ефективно рекламувати і просувати свій бренд, тому необхідно вибрати найбільш відповідного блогера для рекламування своїх послуг.

Якщо компанія невелика і бюджет обмежений, то необхідно вибирати блогера, у якого різні цільові аудиторії, для нішевих продуктів необхідні блогери з мільйоном і більше підписників.

На сьогоднішній день є велика кількість різноманітних соціальних мереж, тому потрібно не тільки раціонально обирати блогера, але і соціальну мережу для ефективнішого просування. Необхідно аналізувати певні параметри і аналіз блогера, а саме: оцінка тих, хто читає даного автора; аналіз активності зворотного зв'язку його підписників, вашої потенційної майбутньої аудиторії; середнє число відгуків на його дії; перевірка акаунту на ботів, фейкові лайки, накручені передплати і коментарі; участь автора в реальному житті – подіях, презентаціях, публічних дискусіях, зйомках; попередній досвід взаємодії з цією людиною інших підприємців<sup>9</sup>.

Блогінг саме для маркетингових та комерційних цілей вимагає великих творчих зусиль. Тому можна зробити висновок, що популярність і ефективність блогінгу полягає саме в унікальному форматі. У таблиці 1 згруповано переваги та негативні сторони використання блогу як інструменту для маркетингу в цілому, та просування бренду зокрема.

---

<sup>9</sup> Михайлова О. Блогосфера як інструмент соціокультурних трансформацій у сучасній Україні. *Наукові записки*. Вип. 4-5 (72-73). С. 130-141. URL: [https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2018/07/mychailova\\_blogosfera.pdf](https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2018/07/mychailova_blogosfera.pdf)



**Плюси та мінуси використання блогінгу як  
маркетингового інструменту**

Переваги	Недоліки
Блогінг є сучасним і результативним засобом просування в інтернет-середовищі	На людей, які не є інтернет-користувачами, блогінг впливає тільки через посередників за принципом вірусного маркетингу
У порівнянні з іншими інструментами інтернет-маркетингу, блогінг частіше є ефективнішим, ніж, наприклад, контекстна реклама і пошукова оптимізація та просування	Блогінг вимагає більше творчих зусиль і часу, ніж решта методів інтернет-маркетингу
Ведення блогу дозволяє людині, що займається даною діяльністю, отримувати високий пасивний дохід	Витратний за часом, зусиллями та засобами просування блогу
Блогінг дозволяє завести корисні знайомства та висловитися публічно практично на будь-які теми	Деякі користувачі з недовірою ставляться до рекламної інформації, припускаючи матеріальну зацікавленість блогера
Ведення блогу дає можливість удосконалюватися – розширювати коло власних інтересів і покращувати свій писемницький талант	Для ефективного ведення блогу потрібні харизма, літературний талант та широкий кругозір, щоб забезпечити користувачів якісним і цікавим контентом

Отже, згідно з даними таблиці 1 спостерігаємо, що все ж таки у блогінгу та рекламі в блозі існують певні недоліки, але, тим не менше, рекламодавці охоче довіряють рекламу своїх товарів і послуг саме блогерам, через те, що можна виділити кілька інструментів для просування:

1) це прихована та відкрита реклама, наприклад, у Instagram користуються популярністю згадки блогера, бренду в сторіс;

2) реклама з бартеру, тобто, наприклад, блогеру роблять безкоштовно стрижку, а він рекламує дану перукарню. Крім того, в більшості випадків в YouTube блогерам висилають одяг на огляд, де відбувається розпакування товарів на камеру, в якому блогер висловлює свою думку про якість, співвідношення розміру, ціни і інших параметрів;

3) реклама у прямих ефірах також користується популярністю, тобто блогер, спілкуючись безпосередньо в режимі реального часу з аудиторією, може провести згадку про певний бренд або товар;

4) на YouTube-каналі – у відеоролик вставляється різна

контекстна реклама, тобто відбувається монетизація відеоролика;

5) взаємопіар також є досить популярним видом реклами;

6) застосування промокодів магазинів: блогер пропонує промокод на знижку для здійснення покупки.

Аналізуючи ефективність реклами в соціальних мережах, відзначимо, що у блогера рекламодавці у першу чергу досліджують ефективність впливу даного повідомлення на аудиторію. Воно реалізується у вигляді охоплення аудиторії загалом.

Існує кілька типів блогерів, у яких можна закупувати рекламу: мега-інфлюєнсери, макро-інфлюєнсери, мікро-інфлюєнсери, нано-інфлюєнсери.

До категорії мега-інфлюєнсерів належать блогери-мільйонники, чие число підписників перевищує 1 мільйон людей. Макро-інфлюєнсери – це лідери думок з аудиторією більше 100 тисяч підписників. Мікро-інфлюєнсерами називають нішевих лідерів думок, а кількість їх підписників коливається від 10 до 100 тисяч. У нано-інфлюєнсерів і того менше – від 1 до 10 тисяч.

Макро-інфлюєнсери та блогери-мільйонники – це медійні особи, які цінують свою репутацію. Більшість із них рекламують серйозні бренди та надійні у співпраці. Однак для рекламодавців у роботі з ними є недоліки:

1. Завищені гонорари. Чим більше аудиторія, тим дорожче реклама.

2. Реклама може не принести результат. Макро-блогери практично не відповідають на коментарі, не спілкуються зі своїми підписниками безпосередньо.

3. Зростають ризики у разі провальної кампанії. Чим вищу ставку робить бренд, тим більше може втратити. Якщо невеликий блогер невдало відрекламує бренд або товар, це швидко забудеться. У випадку провалу макро-інфлюєнсера публіка пам'ятатиме це довго.

Саме тому в останній час в маркетингу сформувалася тенденція, при якій компанії воліють співпрацювати з мікро- та нано-інфлюєнсерами – блогерами з невеликою, але активною і лояльній аудиторією. У них відносно невелика кількість підписників, але до них прислухаються, адже часто це звичайні люди, об'єднані зі своєю публікою загальними інтересами.

До того ж блогери з невеликою аудиторією більш ретельно схожі до вибору контенту, який зазвичай присвячений певній

тематиці. Це пов'язано з тим, що їх аудиторія представлена нечисленними, порівняно з топовими блогами, але лояльними підписниками. Їх рекламні записи, як правило, присвячені товарам та послугам, які власник блогу особисто протестував, склавши власну думку. Найважливішим у такому вигляді співробітництва є відповідність рекламованого продукту інтересам аудиторії блогу, оскільки мікро- та нано-інфлюенсери добре розбираються в темі, якій присвячений блог, а також тісно взаємодіють з підписниками, у результаті чітко визначають портрет своєї аудиторії. Це забезпечує брендів, охочим співпрацювати з мікро- і нано-інфлюенсери, можливістю для дуже точного влучення в цільову аудиторію і планування своєї стратегії SMM.

Таким чином, у компанії є усі шанси на ефективні просування в соціальних мережах, якщо вона звернеться до потрібного мікро- та нано-інфлюенсера. Однак далеко не всі сучасні компанії приділяють цьому кроку належну увагу, внаслідок чого очікування від реклами не виправдовуються, і реклама блогера не забезпечує приходу потрібного числа підписників. Часто це відбувається через неправильний вибір блогера для реклами, недостатнього обліку особливостей його аудиторії.

Крім того, серед будь-яких блогерів, особливо не дуже великих і помітних, зустрічаються недобросовісні користувачі, які не дотримуються домовленостей з рекламодавцем, не випускають рекламу вчасно або роблять її неякісно, халатно підходячи до роботи.

Щоб скоротити ймовірність такого розвитку подій, необхідно підійти до вибору блогера відповідально і знати, як це робити.

Будь-якій рекламній спільноті потрібно залучення аудиторії. Наразі спостерігається тенденція переходу до виборчого контент-маркетингу, головним завданням якого є створення контенту, максимально релевантного інтересам підписників, а також перевага контенту<sup>10</sup>.

Регулярний підбір матеріалів, користувачів, обробка графічних зображень, що привертають увагу, вимагає часу. Тому нерідко на виконання зазначеної роботи підприємці наймають окрему людину – контент-менеджера або адміністратора соціальних мереж, який

---

<sup>10</sup> Кафлевська С. Г., Мандро А. І. Блогерство як один з найсучасніших видів Інтернет-маркетингу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. 2018. Вип. 2-2 (45). С. 140-144. URL: [http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/45\\_2\\_2018/32.pdf](http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/45_2_2018/32.pdf)

повністю перебирає ведення рекламного співробітництва. Однак оплата його праці – це додаткові витрати.

Але простий набір користувачів в групу за рахунок розміщення цікавого контенту може зайняти дуже багато часу. Тому спільноті потрібна реклама, тобто «розкрутка» спільноти. Для цього підприємець може використовувати різні прийоми.

Перший прийом – вірусний контент. Інформація, яка публікується в спільноті, повинна бути унікальною і мати таку властивість, як «вірусність» – публікації повинні бути живими, викликаючими емоційний відгук у вигляді пекучого бажання розповісти про них друзям.

Другий прийом – націлення – це створення рекламного послання, націленого на конкретну частину аудиторії в залежності від її інтересів, місця проживання й інших критеріїв. Можливість розміщення таргетованої реклами є практично у всіх соціальних мережах: Facebook, Instagram та інші. При цьому вважається, що таргет-реклама в соціальних мережах більше підходить для сектора B2C.

І нарешті, використання реклами у блогерів – це покупка розміщення постів і (або) реклами в stories у популярних блогерів. При цьому чим більше у блогера підписників і охоплення користувачів, тим дорожче обходиться рекламна кампанія.

У зв'язку з цим було розроблено алгоритм пошуку релевантного блогера в Instagram, котрий допоможе вибрати для співробітництва відповідного інфлюенсера.

Першим кроком потрібно провести аналіз стилю ведення акаунту блогера (стиль написання текстів) та візуальний контент. Стилів написання текстів всього 5: офіційно-діловий, науковий, художній, публіцистичний і розмовний. У залежності від теми блогу використовується той або інший стиль написання тексту.

Далі необхідно відповісти на запитання: чи стала б цільова аудиторія вашого товару чи послуги підписуватись на цей контент? Для цього необхідно вивчити профілі користувачів, підписаних на блогерів, а також тих, хто коментує і залишає лайки на його сторінці.

Другим кроком відкриваємо 100 облікових записів, з яких блогеру ставили лайки та писали коментарі. Визначаємо, скільки користувачів з цієї вибірки є ботами, і екстраполюємо отримане співвідношення на загальну кількість підписників. Боти являють собою «порожні» акаунти з рандомними назвами акаунту, без описи

профілю, частіше всього без фотографій і постів.

Після цього перевіряємо підписників блогера за допомогою сервісу InstaHero. За допомогою сервісу можна провести аналіз аудиторії, визначити кількість активних та «мертвих» акаунтів.

Запитуємо у блогера скріншоти офіційної статистики за останніми десяти постами. Вони повинні включати показники охоплення та ER (взаємодію). Показники охоплення – це кількість акаунтів, які побачили пост. ER – кількість акаунтів, які здійснили взаємодію з постом – поставили лайк, написали коментар, зберегли для себе, зробили репост.

Третім кроком буде оцінка кількості підписників.

Мега-інфлюенсери – понад 1 000 000 підписників. Як правило, це знаменитості – відомі актори, співаки, спортсмени та інші. Їхня цільова аудиторія має різні інтереси, а самі блогери перебувають на великій дистанції зі своєю цільовою аудиторією. Вони більше підходять для просування товарів загального споживання (мас-маркету) та відрізняються від решти вищою ціною.

Макро-інфлюенсери – від 100 000 до 1 000 000 підписників. Цільова аудиторія даних блогерів має певні інтереси і більш тісну взаємодію із самим блогером. Ці люди зазвичай створюють власний експертний або мотиваційний контент. Якщо компанії потрібна певна цільова аудиторія і при цьому потрібно отримати широке охоплення, то макро-інфлюенсери стануть відмінним варіантом для реклами.

Мікро-інфлюенсери – від 1000 до 100 000 підписників. Вважається, що найефективніше купувати рекламу у них, тому що вони фокусуються на певній групі людей, їх цільова аудиторія однорідна. За рахунок певної ніші та своєї експертності вони мають більший вплив на свою аудиторію.

Нано-інфлюенсери – до 1 000 підписників. У вузьких нішах реклама у таких блогерів може показувати чудові результати. Вони мають саме високу взаємодію зі своєю цільовою аудиторією, але дуже вузьке охоплення. Для великих і амбітних компаній даний вид інфлюенсерів не підходить, оскільки кількість підписників надто мала і не дасть великої впізнаваності.

Четвертим кроком необхідно виділити специфіку конкретного блогера та час, коли його цільова аудиторія найактивніша. Це можна визначити на основі статистики акаунту, яку нам надає блогер. У Instagram є функція статистика, де блогер може побачити найбільшу

активність своєї цільової аудиторії протягом тижня, місяця. Достатньо проаналізувати дані за останній місяць. Потім складаємо технічне завдання для блогера так, щоб зацікавити його цільову аудиторію. У технічному завданні необхідно прописати основні відомості про компанію, інформацію про рекламований товар або послугу, час і день реклами. Обов'язково даємо блогеру завдання опублікувати інформацію з промокодом (назву дає блогер сам, зазвичай використовується прізвище блогера або назва облікового запису) на нашу продукцію для того, щоб відстежити кількість тих, що скористалися цим промокодом.

За допомогою цієї інформації ми зможемо порахувати ефективність реклами з цим блогером. Для цього суму, на яку куплено кількість товарів/послуг за промокодом, необхідно помножити на маржинальний прибуток від одиниці товару/послуги та відняти суму, витрачену на рекламу у блогера, а потім розділити результат на суму, витрачену на рекламу у блогера.

Отже, блогінг та інфлюєнс-маркетинг – це сфера, яка знаходиться на старті і яка буде активно розвиватися в найближчий час. Зростатиме і рекламний ринок, і все більше компаній будуть стикатися з необхідністю пошуку та відбору релевантного блогера для співпраці. Розроблений алгоритм зможе допомогти будь-якому бізнесу в Instagram знайти свого релевантного блогера і захопити свою цільову аудиторію.

SMM-агентства і діяльність, яку вони здійснюють, дуже затребувані на ринку інформаційних послуг. Виконуючи своє головне завдання зі створення позитивного іміджу компанії, агенції допомагають клієнтам заявити про себе і зробити продукт пізнаваним. Послуги SMM-фахівців потрібні також політикам, зіркам шоу-бізнесу, публічним людям.

55% підприємців мають власний сайт, через який здійснюють інформування своїх клієнтів та запускають рекламу товару або послуг. Але тільки 5% знаються на роботі веб-ресурсу і здатні правильно просунути його на перші позиції у пошукових мережах. Також підприємці мають комерційні акаунти в соціальних мережах, у тому числа, Instagram, але не знають, як правильно просуватися в даній соціальній мережі за допомогою SMM-послуг.

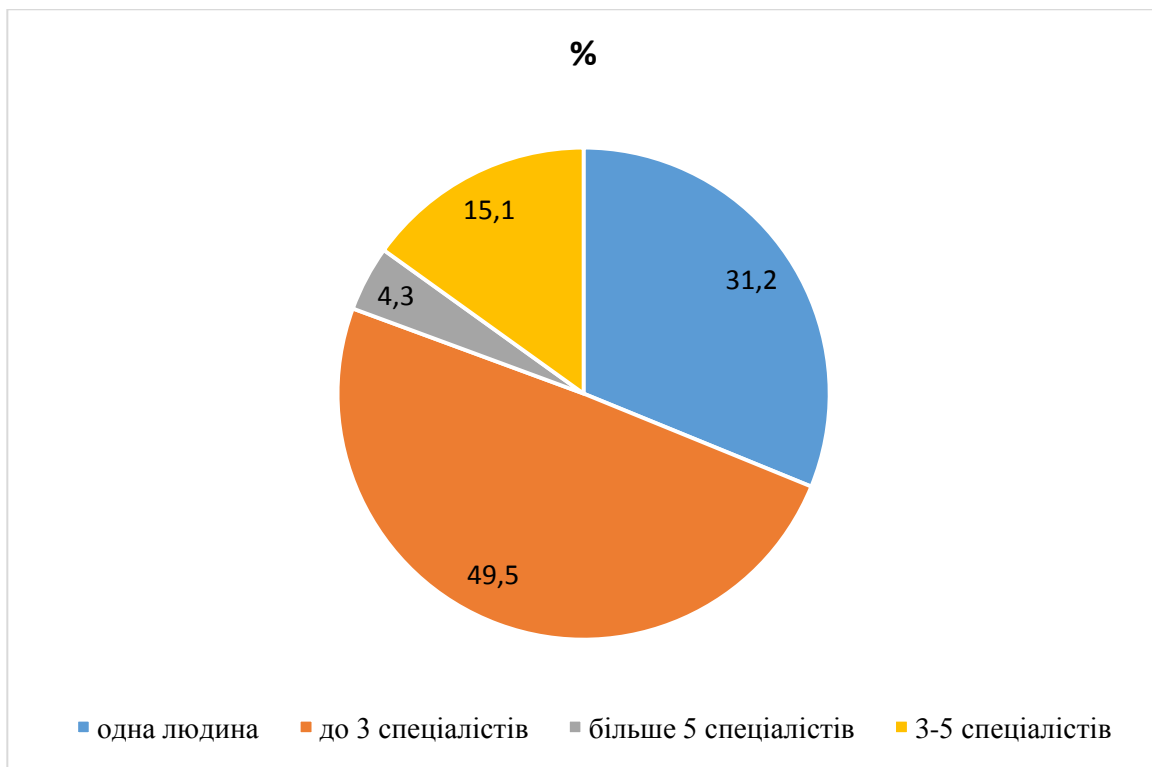
Пандемія та періодичні локдауни помітно вплинули на всі сфери бізнесу. Спільне дослідження SMMplanner і тендерного майданчика Workspace показало, як на це відреагував ринок SMM та

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

які зміни відбулися у порівнянні з початком 2020 р. Віддалено працюють 64 % SMM-спеціалістів, 23,4 % працюють в офісі, а 12,6 % то тут, то там, залежно від обставин. Більше половини респондентів працюють самостійно – це 50,5%. 27% працюють в команді, 22,5 % – у змішаному форматі<sup>11</sup>.

Дослідження показало (рис. 1), що:

- навіть у команді над одним проектом працює одна людина – відповіли 31,2% спеціалістів;
- в більшості випадків в проекті зайняті до трьох осіб – 49,5%;
- віддають перевагу поділу обов'язків у команді від трьох до п'яти людей – 15,1 %;
- у команді більше п'яти людей – 4,3 %.



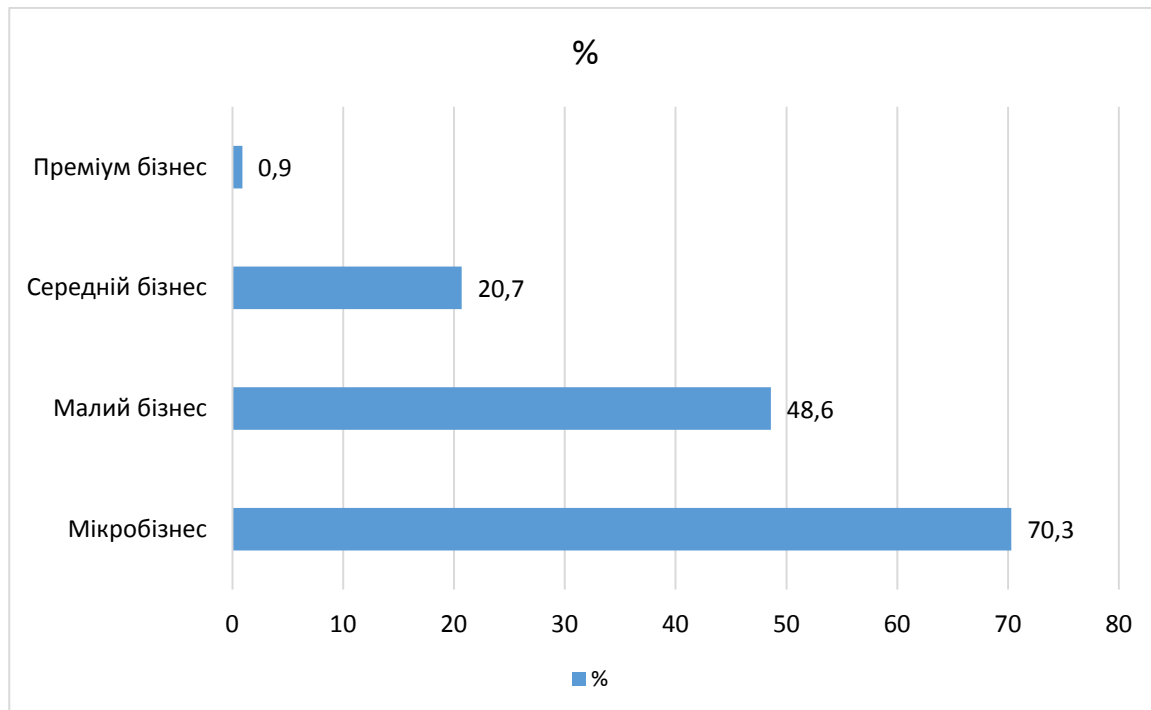
**Рис. 1. Відсоткове співвідношення роботи SMM-спеціалістів у команді<sup>12</sup>**

Було виявлено, що більшість послуг SMM-спеціалісти здійснюють у малому бізнесі (70,3%), з них 48,6% також надають

<sup>11</sup>Контекстна реклама: основи та принципи роботи : [сайт]. URL: <https://wizeclub.education/blog/kontekstna-reklama-osnovi-ta-printsipi-roboti/>

<sup>12</sup> Хто такий SMM-спеціаліст, чим займається та як ним стати, перспективи професії : [сайт] URL: <https://wizeclub.education/blog/hto-takij-smm-spetsialist-chim-zajmayetsya-ta-yak-nim-stati-perspektivi-profesiyi/>

послуги середньому бізнесу та 20,7% працюють із великим бізнесом. Преміум-сегменту надають послуги 0,9% SMM-спеціалістів (рис. 2).



**Рис. 2. Відсоткове співвідношення роботи SMM-спеціалістів та розміру бізнесу**<sup>13</sup>

SMM-спеціалісти працюють у найрізноманітніших сферах (рис. 3):

- 90,1% SMM-спеціалістів ведуть проєкти для моделі бізнесу B2C;
- 38,7% – працюють в сфері B2B;
- з бізнесом для державних установ та органів державної влади (B2G) працюють 4,5% SMM-спеціалістів.

Найбільш ефективними каналами для залучення клієнтів SMM-спеціалісти назвали:

- таргетовану рекламу – 62,6 %;
- сарафанне радіо – 60,9 %;
- розміщення оголошень в тематичних каналах у соцмережах – 42,6%;
- особистий блог – 43,5 %.

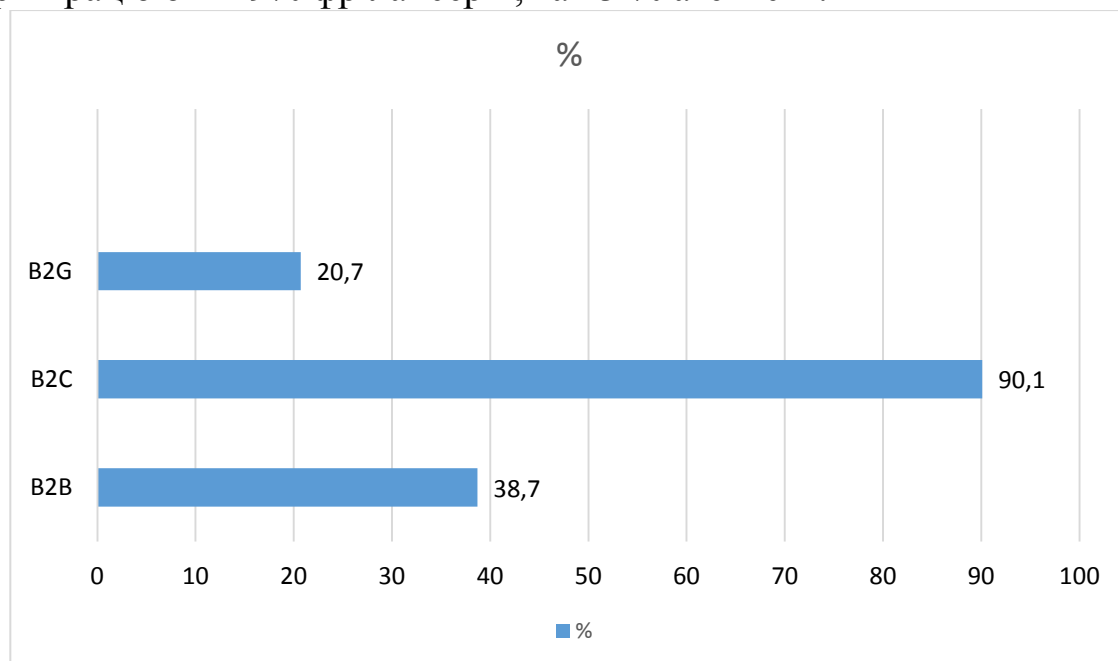
Вартість ведення акаунту, яку вказали більшість фрілансерів та невеликих агентств, варіює від 5000 до 50000 грн. З тарифом до 5000

<sup>13</sup>Хто такий SMM-спеціаліст, чим займається та як ним стати, перспективи професії [сайт] URL: <https://wizeclub.education/blog/hto-takij-smm-spetsialist-chim-zajmayetsya-ta-yak-nim-stati-perspektivi-profesiyi/>



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

грн працюють переважно фрілансери. З бюджетом від 5000-50000 грн працюють 49% фрілансерів, та 43 % агентств.



**Рис. 3. Відсоткове співвідношення сфер роботи SMM-спеціалістів<sup>14</sup>**

Зміна суми середнього чека заробітної плати за послуги SMM на початку 2022 р. у порівнянні з початком 2021 р. склало:

- залишилася без змін – 41,4%;
- збільшилася на 1-20% – 26,1%;
- збільшилася на 21-50 % – 17,1%;
- збільшилася на 51-70 % – 6,3%;
- збільшилася на 71-100 % – 2,7%.

Майже третина фахівців відповіла, що вже підвищили вартість послуг у кінці 2021 р., або початку 2022 р. Інші планують підвищувати ціни.

Це пов'язано не тільки зі зростанням SMM-спеціалістів як фахівців, але й підвищеним попитом на додаткові послуги – взаємодія з лідерами думок, створення відеороликів і різні колаборації.

Найчастіше замовникам потрібний повний супровід акаунту під ключ, відзначили 65,2 % респондентів, підготовка контенту і постінг – 60,9 %, таргетована реклама – 49,6 %.

Найкомфортнішим та найпопулярнішим майданчиком для

<sup>14</sup> Хто такий SMM-спеціаліст, чим займається та як ним стати, перспективи професії [сайт] URL: <https://wizeclub.education/blog/hto-takij-smm-spetsialist-chim-zajmayetsya-ta-yak-nim-stati-perspektivi-profesiyi/>

просування послуг SMM-фахівців є Instagram. Згідно з дослідженням<sup>15</sup>:

– Instagram має понад 2 мільярди активних користувачів на місяць (MAU).

– Instagram щодня відвідує 500 мільйонів активних користувачів (DAU).

– Зображення в Instagram привертають на 23% більше уваги, ніж зображення у Facebook. Відео ще краще, їхня залученість на 38% вища, ніж у Facebook.

Також за даними дослідження найбільш активною віковою групою у Instagram є 18-34 роки, а також 51,6 % користувачів Instagram – чоловіки, 48,4 % користувачів – жінки.

Розрахуємо потенційну ємність ринку для стартап-проєкту. Згідно зі статистичними даними чисельність міста Чернівці складає 264427 осіб, а Чернівецької області – 918500 осіб, з них у віці від 14 до 34 років включно в місті Чернівці склала 238 556 осіб. Загалом у Чернівецькій територіальній громаді станом на 1 жовтня 2022 року зареєстровано 32810 суб'єктів підприємництва. З них 10693 – це юридичні особи, 22117 – фізичні особи-підприємці, це не рахуючи самозайнятих. Згідно з даними регіонального інформаційного агентства РІА Чернівці кількість жителів Чернівецької області, зареєстрованих як самозайняті, за перше півріччя 2022 року збільшилося вдвічі і перевищило 13 тисяч осіб<sup>16</sup>.

Виходячи з усіх розрахунків, можемо порахувати нашу загальну потенційну ємність ринку, склавши кількість потенційною аудиторії бізнесу і кількість самозайнятих:

$$10693 + 22117 + 13000 = 45810 \text{ підприємців.}$$

Візьмемо 10-12 % підприємців, які не відмовляться від послуг SMM-агентства, це приблизно 5500 підприємців складають нашу потенційну ємність ринку.

Середній чек в SMM-агентстві ми порахуємо за місяць послуг 6000 грн.

$$\text{Потенційна ємність ринку } 5500 * 6000 = 33\,000\,000 \text{ грн.}$$

$$\text{У рік виходить } 12 * 33\,000\,000 = 396\,000\,000 \text{ грн.}$$

Нехай частка одного SMM-агентства складе приблизно 5 %, отже,

---

<sup>15</sup> Найпопулярніші соціальні мережі в Україні та країнах світу у 2020 : [сайт]. URL: <https://uaspectr.com/2020/06/23/najpopulyarnishi-sotsialni-merezhi-v-ukrayini-ta-krayinah-svitu-2020/>

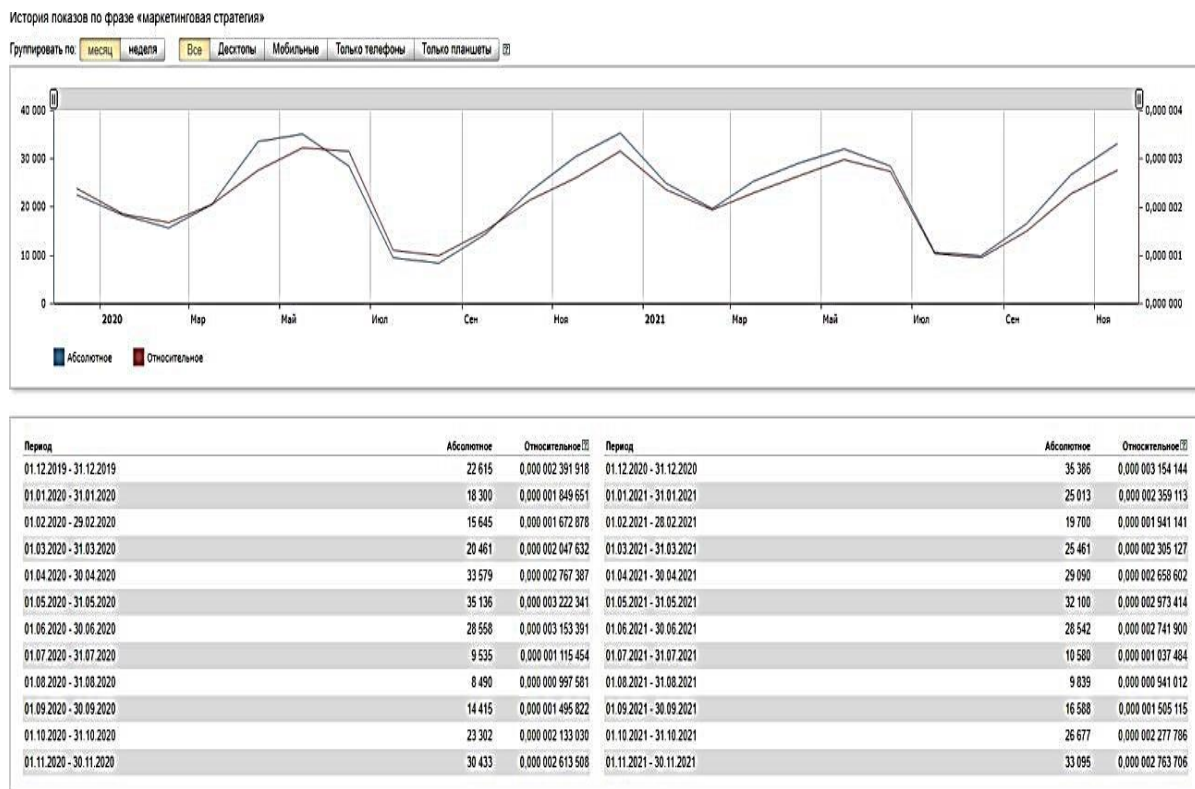
<sup>16</sup> Населення Чернівецької області : [сайт]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/chernovickaaya/>

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

$396\,000\,000 * 0,05 = 19\,800\,000$  грн.

Більшість послуг SMM-агентство може надавати онлайн, тому ринок не обмежений по регіону і навіть країні. Для визначення нашого ринку по території України ми взяли дані з офіційною статистики за запитом у пошуковій системі GOOGLE, яка складає 60% від всього трафіку.

Так, за пошуком запиту «маркетингова стратегія» запитів за місяць в 2019 р. – 22 615, 2020 р. – 25 013, 2021 р. – 33 095 (рис. 4).



**Рис. 4. Статистика запитів за місяць по пошуковому запиту «маркетингова стратегія» 2019-2021 рр.**

За пошуковим запитом «рекламне агентство» запитів за місяць у 2019 р. – 133082, 2020 р. – 154994, 2021 р. – 163720 (рис. 5).

Частота звернень до пошуку рекламних послуг є доказом того, що дані послуги є актуальними і користуються попитом. Виходячи з даних, наведених вище, можемо зазначити, що зростання ринку за останні три роки складає понад 100%.

Сервіс ADinBlog продовжує відстежувати Instagram-акаунти та рекламні публікації блогерів в Instagram<sup>17</sup>. Так, протягом 2021 року

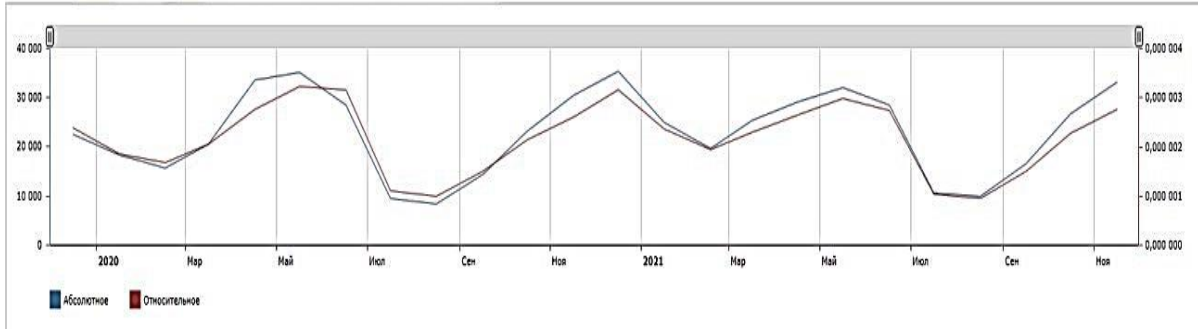
<sup>17</sup> Тетяна Шевченко. Тренди UGC-контенту, які варто враховувати у 2023 році. Webpromo. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/trendi-ugc-kontentu-yakivarto-vrahovuvati-u-2023-roci/>

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Instagram-блогери опублікували більше 411 тисяч рекламних постів, або 1127 рекламних постів на день на суму 6,353 млрд грн. Щодня рекламодавці витрачають на рекламу у блогерів в Instagram більше 17 млн грн.

История показов по фразе «маркетинговая стратегия»

Группировать по: месяц неделя Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты



Период	Абсолютное	Относительное	Период	Абсолютное	Относительное
01.12.2019 - 31.12.2019	22 615	0,000 002 391 918	01.12.2020 - 31.12.2020	35 366	0,000 003 154 144
01.01.2020 - 31.01.2020	18 300	0,000 001 849 651	01.01.2021 - 31.01.2021	25 013	0,000 002 359 113
01.02.2020 - 29.02.2020	15 645	0,000 001 672 878	01.02.2021 - 28.02.2021	19 700	0,000 001 941 141
01.03.2020 - 31.03.2020	20 461	0,000 002 047 632	01.03.2021 - 31.03.2021	25 461	0,000 002 305 127
01.04.2020 - 30.04.2020	33 579	0,000 002 767 387	01.04.2021 - 30.04.2021	29 090	0,000 002 658 802
01.05.2020 - 31.05.2020	35 136	0,000 003 222 341	01.05.2021 - 31.05.2021	32 100	0,000 002 973 414
01.06.2020 - 30.06.2020	28 558	0,000 003 153 391	01.06.2021 - 30.06.2021	28 542	0,000 002 741 900
01.07.2020 - 31.07.2020	9 535	0,000 001 115 454	01.07.2021 - 31.07.2021	10 580	0,000 001 037 484
01.08.2020 - 31.08.2020	8 490	0,000 000 997 581	01.08.2021 - 31.08.2021	9 839	0,000 000 941 012
01.09.2020 - 30.09.2020	14 415	0,000 001 495 822	01.09.2021 - 30.09.2021	16 588	0,000 001 505 115
01.10.2020 - 31.10.2020	23 302	0,000 002 133 030	01.10.2021 - 31.10.2021	26 677	0,000 002 277 786
01.11.2020 - 30.11.2020	30 433	0,000 002 613 508	01.11.2021 - 30.11.2021	33 095	0,000 002 763 706

**Рис. 5. Статистика запитів за місяць по пошуковому запиту «рекламне агентство» 2019-2021 рр.**

Усього обсяг реклами в постах Instagram в 2021 р. збільшився по відношенню до 2020 р. більш ніж на 10% і становив 6,353 млрд грн.

Digital-ринок є дуже динамічним та постійно змінюється. Тематика акаунтів у 2021 р. була наступною – представники шоу-бізнесу, представники рубрик «Сім'я і діти» та відеоблогери.

Жінки-блогери заробили в 4 рази більше чоловіків, але таких акаунтів як раз в 4 рази більше, тому в середньому з 1 акаунту чоловіки і жінки заробляють приблизно однаково. А ось акаунти, що публікують контент не від особи конкретної людини, заробляють у середньому в 3 рази менше, ніж персональні акаунти, адже інфлюєнс-маркетинг, до якого відноситься реклама у блогерів, це все-таки про вплив особистості на споживчу поведінку шанувальників.

Для початку потрібно зареєструвати юридичну особу. Можна

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

оформити ФОП, але краще відкривати ТОВ. Із 24 серпня 2022 року в Україні стала доступною послуга реєстрації ТОВ віддалено через портал «Дія».

Щоб самостійно відкрити ТОВ через «Дію» в 2023 році, потрібно виконати таку покрокову інструкцію<sup>18</sup>:

- 1) на порталі «Дія» авторизуватися та обрати послугу «Реєстрація ТОВ на основі модельного статуту»;
- 2) заповнити онлайн-форму на реєстрацію ТОВ;
- 3) після цього система самостійно сформує і відправить на реєстрацію заяву, статут та протокол зборів засновників.

ТОВ буде зареєстровано автоматично, якщо всі засновники – лише фізичні особи, які є громадянами України.

У процесі реєстрації можна обрати систему оподаткування: загальну (з реєстрацією платником ПДВ) чи спрощену.

Після реєстрації ТОВ необхідно відкрити розрахунковий рахунок у банку, він може бути або гривневим, або мультивалютним. Для відкриття рахунку в Україні у 2023 р. необхідний такий набір документів: статут, виписка, протокол і наказ про призначення директора, нотаріальні картки підпису директора і печатки компанії (за наявності). Також для подання звітності ТОВ слід згенерувати електронний цифровий підпис.

Відповідно до українського законодавства ТОВ вважається чинним із часу його реєстрації в Єдиному державному реєстрі (ЄДР) юридичних осіб та індивідуальних підприємців Міністерства юстиції України. Дані про взяття на облік можна переглянути у виписці з ЄДР, це відкрита інформація.

Таким чином, щойно реєстраційний запис про компанію з'явиться в реєстрі юросіб (ЄДР), керівник ТОВ отримує можливість візувати перші контракти, підписувати накази, відкрито й публічно вести іншу діяльність, необхідну для розвитку бізнесу.

Відкриваючи SMM-агентство, не варто обмежуватися тільки кодом 73.11, доцільно обрати ще такі КВЕДи:

- операції з дослідження кон'юнктури ринку – код 73.20;
- послуги SMM – тут підходить код 63.11;
- виробництво рекламних матеріалів – 58.19.

У цілому ніяких спеціальних дозволів для відкриття SMM-агенції не вимагається<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Реєстрація ТОВ на підставі модельного статуту : [сайт] URL : <https://diia.gov.ua/services/reystratsiya-tov-na-pidstavi-modelnogo-statutu>

<sup>19</sup> Водянка Л.Д. Бізнес-планування стартапу: від ідеї до провайдингу та комерціалізації. Організація

Інфлюєнс-маркетинг – один з головних трендів 2022 р. Для багатьох людей зараз думка блогерів стає якщо не експертною, то однією з вирішальних факторів при виборі продукції. І цим потрібно користуватися. Основною проблемою замовників SMM-послуг є пошук релевантного блогера.

У ході дослідження були виявлено найбільш часті помилки, які роблять компанії, співпрацюючи з блогерами:

1. Вибір на користь блогерів-мільйонників. На перший погляд здається, що найпопулярніші блогери зможуть залучити до вашого товару такі самі мільйони переглядів. Насправді – це не так. Причина – у відчутті ексклюзивності. Коли аудиторії щось радить нішевий блогер, люди схильні дослухатися до нього більше, ніж до того, що радить блогер-мільйонник.

2. Короткострокове співробітництво. Запуск однієї рекламної кампанії не може гарантувати якнайшвидше просування товару. Людям необхідно придивитися до нього, а краще – побачити не один раз. Ідеальна кількість ітерацій в інфлюєнс-маркетингу – 24 рази на рік. Важливо постійно аналізувати просування у блогерів і коригувати ядро цільової аудиторії.

3. Відсутність аналізу контенту. Аналітика акаунту не повинна обмежуватися одним запитом статистики переглядів медіаканалу, важливо аналізувати:

- чи відповідає продукт цільовій аудиторії;
- взаємодія з цільовою аудиторією;
- чи є боти в підписниках та лайках;
- частота викладання постів;
- чи підходить сам блогер, його стиль життя та мислення.

Проаналізувати акаунти можна на спеціальних сервісах EpicDetect, LiveDune та Trendhero, які відразу дадуть можливість оцінити статистику профілю і вирішити, який з акаунтів більше підходить для рекламної кампанії.

Виходячи з цієї інформації, було прийнято рішення розробити стартап-проект SMM-агентства, яке буде надавати послуги з просування в соціальних мережах, переважно в Instagram.

Заплановані послуги нашого SMM-агентства:

- 1) комплексне ведення бізнесу в Instagram;
- 2) підбір релевантного блогера для бізнесу в Instagram;

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

- 3) запуск онлайн-курсів/марафонів в Instagram;
- 4) аналіз ринку в Instagram;
- 5) налаштування і ведення рекламної кампанії;
- 6) консультації з SMM;
- 7) створення чат-ботів в соціальних мережах;
- 8) розробка маркетингової стратегії;
- 9) ведення акаунту соціальних мережах (Instagram, Telegram);
- 10) аудит рекламних кампаній;
- 11) написання контент-плану на місяць;
- 12) створення фірмового стилю;
- 13) організація та проведення зйомки для контенту в соціальних мережах зі складанням стрічки для 9 постів;
- 14) додаткова послуга «Хочу спробувати» на 9 днів.

Новою та унікальною послугою буде «Підбір релевантного блогера для бізнесу в Instagram». Такої послуги не пропонує ніхто з SMM-агентств міста Чернівці. Будь-яка комерція online – це інструмент роботи з аудиторією, залучення, формування попиту, збирання даних, продаж. У 2022 році одним з головних трендів соціальних мереж стане переформатування сторінок в повноцінний канал продажів.

Початкові витрати зі створення SMM-агентства залежать від наших можливостей та умов. Не рекомендується економити на оформленні офісу та фірмовому стилі – на це будуть в першу чергу звертати увагу наші потенційні клієнти.

Для початку підійде невеликий офіс у бізнес-центрі. Головне, щоб до нього було легко дістатися з будь-якої частини міста. У нашому випадку, чудово підійде офіс в бізнес-центр «Інтерсіті», що міститься в центрі міста Чернівці за адресою вулиця Шевченка, 28. Зняти офіс площею 45 кв. м в даному бізнес-центрі буде коштувати 31 500 грн в місяць. Косметичний ремонт приміщення обійдеться в 30 тис. грн. Комунальні платежі за один зимовий місяць становитимуть близько 18 000 грн. (комунальні платежі за зимові місяці – найбільші, оплата за інші місяці буде нижчою).

Створення власного фірмового стилю – це наступний крок. Наш заклад має бути впізнаваним. Бажано, щоб стиль формувався на двох контрастних кольорах та відповідав логотипу агентства. Стиль повинен простежуватися в кольорах офісу і навіть одязі співробітників.

Щоб рекламувати свої послуги та залучити клієнтів, потрібно буде створити свій сайт. Краще звернутися до спеціалістів, які не

тільки зможуть зробити гарний сайт, але й розкрутити його.

Для приміщення центру необхідне обладнання та додаткові матеріали, а саме:

- проєктор – 24 490 грн,
- ноутбук (5 штук) – 200 000 грн,
- полотно для проєктора – 3 290 грн,
- маркерна дошка – 6 850 грн,
- принтер – 3890 грн,
- музичні колонки – 1 100 грн,
- електричний чайник за 1 000 грн,
- бездротова миша і бездротова клавіатура (за 5 штук) – 2 000 і 2 500 грн відповідно,
- модем – 1 900 грн,
- канцелярські товари (маркер, папір А4, ручки, підставка, скріпки і т.д.), поліграфія (друк брендovаних буклетів, візиток, ручок і значків) – 13 750 грн,
- меблі (офісний стіл (6 штук), стілець (12 штук), дзеркало, вішалка для одягу, постери (4 штуки)) – 38 900 грн.

Облаштування затишку в SMM-агентстві коштуватиме 27 780 грн (включає елементи декору, дерев'яні полиці, кронштейни для полиць, гігієнічні засоби, рідке мило, тарілки для цукерок та печива, чайні ложки та ін. посуд, брендovана продукція, інші витрати вартістю 5 600 грн.), оплата інтернету у розмірі 1 600 грн, маркетинг та витрати на просування оцінюються у 20 000 грн.

Разом необхідні витрати на відкриття SMM-центру складають приблизно 404 850 грн. Підготовчий етап до відкриття агенції розрахований на місяць (від ремонтних робіт до перших замовлень).

Для залучення клієнтів варто витратитися на рекламу. Операційні витрати наочно представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Операційні витрати на 1 місяць зі створення SMM-агентства**

Назва витрат	Сума
Оренда	31 500
Комунальні послуги	18 000
Інтернет + телефонний зв'язок	2000
ЗП співробітників	45 000 (15 000*6)
Страхові внески	13 500
Маркетинг	10 000
Канцелярські і господарські товари	1000
<b>Разом</b>	<b>121 000 грн</b>



РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Директор отримуватиме заробітну плату з прибутку. Для проекту потрібні спеціалісти: таргетолог, дизайнер, SMM-менеджер. Зарплата кожного співробітника складатиметься з окладу 15 000 грн. плюс відсотки з продажів. Дана заробітна плата складає окладну частину і виплачується при умові залучення клієнтів мінімум у 3-х проектах. Якщо кількість проектів, в яких бере участь спеціаліст, перевищує 3, то залежно від складності проекту, виплачуються відсотки (від 10 до 15%).

Середні ціни для нашого агентства в перший рік роботи (табл. 3).

Таблиця 3

**Ціни на послуги SMM-агентства**

Послуга	Ціна, грн
Комплексне ведення бізнесу в Instagram	Від 10000
Підбір релевантного блогера для бізнесу в Instagram	Від 5000
Запуск онлайн-курсів/марафонів в Instagram	Від 5000
Висновок компанії про нові ринки в Instagram	Від 10000
Консультації з SMM	Від 5000
Створення чат-ботів в соціальних мережах	1000
Розробка маркетингової стратегії	Від 15000
Ведення акаунту в соціальних мережах (Instagram, Telegram тощо)	Від 4000
Аудит рекламних кампаній	Від 10000
Написання контент-плану на місяць	Від 15000
Створення фірмового стилю	Від 15000
Організація і проведення зйомки для контенту в соціальних мережах із складанням стрічки для 9 постів	Від 5000
Додаткова послуга «Хочу спробувати» на 9 днів	Від 10000

В агентстві буде додаткова послуга «Хочу спробувати», яка включає в себе комплексне ведення бізнесу в Instagram 9 днів та підбір блогера на рекламу за цей час. При оптимістичному прогнозі у співробітників має бути повна зайнятість (8 годин на день 5 днів на тиждень), нам необхідно в місяць комплексно вести в Instagram від 3-х бізнес-проектів та вести від 3-х акаунтів у соціальних мережах.

Отже, можемо порахувати планову виручку від продажів у місяць.

Прорахуємо щомісячний прибуток, він дорівнюватиме:

$$82\ 000\ \text{грн.} = 203000 - 121000$$

Щоб бізнес швидко набрав оберти необхідно:

- займатися просуванням в соціальних мережах;
- налагоджувати зв'язок в діловому середовищі;

– активно співпрацювати із засобами масової інформації.

Шлях просування інтернет-послуг починається з того, що доводиться самостійно знаходити клієнтів, наводити їм економічний розрахунок ефективності послуги у випадку звернення в SMM-агентство. Також потрібно переконати клієнта у необхідності звернення в SMM-агентство.

Для того, щоб вийти на ринок, крім його аналізу, потрібно знати, як правильно знайти своїх клієнтів (табл. 4). Яким би затребуваним продукт не був, керувати ним без грамотного маркетингу буде неможливо. Початківцю стартаперу необхідно вивчити базові інструменти маркетингу і правильно їх застосовувати<sup>20</sup>.

Таблиця 4

**Структура продажів SMM-агентства**

Структура продажів			
Послуга	Кількість клієнтів	Вартість послуги, грн.	Підсумкова виручка в місяць, грн.
Комплексне ведення бізнесу в Instagram	3	Від 10000	Від 30000
Підбір релевантного блогера для бізнесу в Instagram	2	Від 5000	Від 10000
Запуск онлайн-курсів/марафонів в Instagram	1	Від 5000	Від 5000
Висновок компанії про нові ринки в Instagram	1	Від 10000	Від 10000
Консультації з SMM	1	Від 5000	Від 5000
Створення чат-ботів в соціальних мережах	1	Від 1000	Від 1000
Розробка маркетингової стратегії	1	Від 15000	Від 15000
Ведення акаунту в соціальних мережах (Instagram, Telegram)	3	Від 4000	Від 12000
Аудит рекламних кампаній	1	Від 10000	Від 10000
Написання контент-плану на місяць	1	Від 15000	Від 15000
Створення фірмового стилю	3	Від 15000	Від 45000
Організація і проведення зйомки для контенту в соціальних мережах з складанням стрічки для 9 постів	3	Від 5000	Від 15000

<sup>20</sup> Водянка Л.Д., Галанесі О. О. Стартапи: перешкоди і можливості розвитку / «Science and Practice: Implementation to Modern Society» (April 26-28, 2023; Manchester, Great Britain). No. 152 (2023): 14th ISPC p. 22-25

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Структура продажів			
Послуга	Кількість клієнтів	Вартість послуги, грн.	Підсумкова виручка в місяць, грн.
Додаткова послуга «Хочу спробувати» на 9 днів	3	Від 10000	Від 30000
<b>Разом виручка за місяць, грн.</b>			<b>Від 203 000</b>

Спочатку необхідно визначитися з метою просування. Мінімально має бути мета – залучити мінімум 10 лідів (клієнтів) через соціальні мережі.

Для того, щоб досягти мети необхідно створити точки на онлайн-картах, це допоможе потенційним клієнтам легко побачити агенцію у пошуковому запиті «Рекламне/SMM-агентство».

Наступним кроком буде інформування потенційних клієнтів про послуги через блогерів, лідерів думок і мікроінфлюєнсерів.

Цільова аудиторія – це група людей зі схожими інтересами, які компанія може задовольнити шляхом реалізації своїх продуктів та послуг.

Першим етапом розробки цільової аудиторії буде проведення сегментування ринку.

Сегментування ринку – стратегія виробників і продавців товарів, що полягає в поділі ринку на окремі частини (сегменти) за ознакою виду товару, що продається, територіального розташування, типу найбільш представлених для даної частини ринку покупців, за соціальними ознаками<sup>21</sup>.

Виділимо 3 основних сегменту ринку:

- малий і середній бізнес;
- самозайняті;
- фахівці різного профілю.

Другим етапом визначення цільової аудиторії є проведення типажування. Типажування ринку – поділ ринку на типажі. Типаж включає різні критерії сегментування, але головне – він має особливе сприйняття послуги з урахуванням своїх цінностей. Ця ознака важливіша, ніж приналежність до сегменту.

Третій етап роботи полягає у складанні вимог, яким має відповідати типаж.

Усі наведені вимоги важливі для успішної комунікації SMM-агентства із замовником.

Четвертим етапом буде проведення аналізу на відповідність

<sup>21</sup> Буднікевич І. М., Семків А.Ю. Урахування тенденцій та викликів маркетингового середовища при формуванні напрямків івент-активності вітчизняних компаній, міст та територій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 65. С. 61-69 . URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/262901>

типажів нашим вимогам, дані представлені у таблиці 5.

Таблиця 5

**Аналіз на відповідність типажів**

Вимога	Аналітик	Профі	Мовчун	Чіткий	Сто питань	Нервовий	Придира
Розуміння цілі та результату звернення в SMM агентство	9	9	6	9	6	6	6
Наявність певного бюджету в розмірі від 30-40 тис. грн, що виділяється на послуги SMM-агенції	9	9	9	9	7	8	9
Наявність маркетингової стратегії, частиною якої стане робота в SMM	8	9	5	9	3	5	7
Знання свого продукту або послуги, готовність укласти співпрацю мінімум на 1 рік	6	9	4	9	4	2	4
Знання своїх конкурентів в соціальних мережах	6	9	4	9	4	6	4
Знання своєї цільовий аудиторії	6	9	4	9	6	4	6
Надання інформації про попереднє SMM-просування, якщо воно було	9	9	2	9	4	6	6
<b>Разом:</b>	<b>53</b>	<b>63</b>	<b>34</b>	<b>63</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>42</b>

На основі проведеного аналізу було виявлено, що цільовою аудиторією SMM-агентства є «Профі» та «Чіткий».

«Профі» – людина (жінка чи чоловік), які мають власний бізнес, керують цим бізнесом або спеціалізуються на певних послугах (фахівець у певній ніші). Живе у Чернівецькому регіоні. Реально розуміють digital, маркетинг і знають, що таке просування у соціальних мережах, тому сміливо можна їм пропонувати різні стратегії. Попередній досвід замовника дуже важливий, завдяки якому можна дізнатися, що раніше було ефективно і не дуже.

«Чіткий» – людина (жінка чи чоловік), яка має власний бізнес, керує цим бізнесом або спеціалізується на певних послугах (фахівець у певній ніші). Живе в Чернівецькому регіоні. Він завжди готовий надати потрібну інформацію. Він дає певну свободу дій, не чіпляється до кожною редагування, довіряє експертності SMM-агентства.

Оскільки ці дві аудиторії дуже схожі між собою, обираємо «Профі» для подальшого дослідження.

## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Далі необхідно сформулювати гіпотезу на основі обраної цільовий аудиторії «Профі» і провести глибинне інтерв'ю на основі технології Customer Development.

Цей етап потрібний для того, щоб виконати завдання замовника – потрібно протестувати гіпотезу на цільовій аудиторії. Якщо очікування відповідають реальності, то значить ми рухаємося в правильному напрямі або шукаємо інсайти ринку і переходимо до нової цільової аудиторії.

Customer Development – підхід до створення і розвитку бізнесів, товарів та послуг, заснований на тому, що найважливішим активом компанії є клієнти та відносини з ними, а не продукти та послуги як такі<sup>22</sup>.

Першим етапом було формування гіпотези. Була висунута наступна гіпотеза: «Представники типажу «Профі» відчують необхідність у нових стратегіях просування свого бізнесу в онлайн-середовищі, тому готові почати співпрацювати з новим SMM-агентством для підвищення продажів».

Для підтвердження гіпотези, готуємо список питань для глибинного інтерв'ю. З питаннями можна ознайомитись у таблиці 6.

Перед проведенням інтерв'ю варто підготувати перелік установок і правил, за котрими необхідно проводити глибинне інтерв'ю:

- ставити тільки відкриті питання;
- застосовувати правила «5 чому?»;
- не ставити питання, пов'язані з майбутнім;
- не згадувати продукт, який виготовляєте чи пропонуєте;
- записувати інтерв'ю на диктофон;
- ніколи не закінчувати інтерв'ю першим.

Глибинне інтерв'ю проводилося з 4-ма власниками бізнесу в місті Чернівці у різних нішах ринку.

Таблиця 6

### Перелік питань для проведення глибинного інтерв'ю за технологією Customer Development

	Питання	Що хочемо дізнатися	Навіщо нам це потрібно
1.	Для чого Ви звернулися в SMM-агентство?	Цілі просування	Підтвердити, що даний респондент є нашим типажем
2.	Можете дати опис вашої цільової аудиторії?	Хто є цільовою аудиторією	

<sup>22</sup> Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf)

**ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

	Питання	Що хочемо дізнатися	Навіщо нам це потрібно
3.	Хто є вашими конкурентами?	Наскільки активна ніша замовника	
4.	Скільки коштів Ви готові витратити на просування в Інтернеті? (Нехай ставлять діапазони)	Середній бюджет на рекламу	
5.	Які методи просування Ви використовуєте зараз (банери, листівки, соціальні мережі, сайт)? Якими користуєтеся постійно, якими рідше? Розкажіть досвід використання	Рівень знань у маркетингу	
6.	Опишіть ваш продукт (відмінні ознаки, конкурентні переваги)	У чому унікальність продукту	Для подальшого просування
7.	Які 3 основні завдання вирішує ваш продукт/послуга для ваших споживачів?	Проблемні аспекти споживачів, які вирішує продукт	Для складання оферів до рекламних кампаній
8.	Які стандарти спілкування з клієнтом прийняті в компанії?	«Голос» компанії	Для правильного формулювання і рекламних текстів
9.	Чи є у Вас сайт?	Чи потрібно розробляти сайт	Необхідно у створенні сайту
10.	Приведіть приклади публікацій, які вам не подобаються?	Виключити певні види публікації	Для роботи копірайтера
11.	На який період часу передбачається SMM просування?	Дізнатися планований час просування	Дізнатись Чи є людина нашим постійним клієнтом або разовим
12.	Чи готові Ви виділяти додатковий бюджет на проведення SMM-акцій?	Проведення конкурсів, розіграшів призів, видача дисконтних карток, знижки	Для залучення нових споживачів
13.	Чи плануєте Ви самостійно надавати контент для SMM-просування?	Скільки часу потрібно для обробки контенту	Правильно виставити ціну за свої послуги
14.	Чи знаєте Ви фрази, за якими вас шукають ваші клієнти?	Фрази, за якими компанію повинні знаходити клієнти	Для SEO-просування
15.	Де і як можна придбати/отримати Ваш товар/послугу?	Місце зустрічі покупця і продавця	Розповісти споживачам про можливості отримання товару/послуги

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Результати глибинного інтерв'ю відображені у таблиці 7.

Завдання власника SMM-агентства – створити такий продукт, який би повністю задовольнив потенційного споживача. Але зробити це можливо лише в тому випадку, коли підприємець точно впевнений у своїй цільовій аудиторії. Тим не менш, важливіше знати реальну особу свого споживача, яку легко відтворити за допомогою портрета цільової аудиторії. Такий прийом допоможе краще вивчити потенційних клієнтів, дізнатися про їх особливості, про те, чого саме вони потребують.

Таблиця 7

**Результати глибинного інтерв'ю**

Бізнес	Болі і потреби бізнесу	Рішення проблеми
Студія косметології	Хоче збільшити прибуток за допомогою інструментів в інтернеті, але не знає як	Звернення до SMM-агентства за новими інструментами просування в інтернеті
Ресторан	Хоче підвищити впізнаваність і познайомити вже існуючих клієнтів з новим продуктом	Звернення до SMM-агентства з метою розкручування нового продукту через релевантного блогера
Туристичне агентство	Хоче продавати свої послуги не тільки у своєму місті, але і по всьому регіоні	Звернення до SMM-агентства з метою підвищення впізнаваності в місті Чернівці і збільшення кількості продажів через релевантного блогера
Студія депіляції	Хоче підвищити репутацію своєї студії та розповісти більше про плюси послуг	Звернення до SMM-агентства з метою ознайомлення цільової аудиторії студії про плюси її послуг за допомогою релевантного блогера

Тому переходимо до портрету типу «Профі»:

Ім'я: Світлана.

Вік: 30-35 років.

Стать: жіноча.

Сімейний стан: заміжня.

Кількість дітей: 1 дитина.

Розташування: м. Чернівці.

Цитата: Час – це гроші.

Професія: стиліст.

Посада: директор магазину одягу.

Річний дохід: 600 000 грн, 50 000 грн/міс.

Рівень освіти: вища (економічний факультет ЧНУ).

Далі були проаналізовано основні показники:

### 1. Цілі та цінності.

Цілі: бути стильною та незалежною, делегувати частину повноважень співробітникам та поїхати відпочивати закордон, забезпечити своїх дітей усім необхідним у житті. Хоче купити собі машину.

Цінностями для неї служать чесність і справедливість, гарний зарібок, постійний саморозвиток.

### 2. Джерела інформації.

Читає книги, зокрема професійну літературу з маркетингу, реклами, моди. Стежить за блогами про моду, здоров'я, трендами в Instagram, активно користується WhatsApp, Telegram. Шукає потрібну інформацію у Google. Основні види запитів: «як підвищити продажі в своєму бізнесі», «Таргетована реклама», «реклама в інтернеті», «реклама в соціальних мережах», «рекламна агенція». Відвідує курси і конференції з саморозвитку, реклами. Вже зверталася до рекламних агенцій і знає, як з ними працювати. Хоче, щоб для неї створили нову стратегію просування в Інтернет, готова прислухатися до співробітників агенції.

### 3. Проблемні аспекти.

Світлана виділяє такі проблеми у своєму житті: складно планувати свій графік, завжди є ймовірність, що не вистачить часу на сім'ю. Вона дуже обмежена у часі, хоче підвищити продажі в бізнесі для збільшення прибутку, тому бажає звернутися до SMM-агентства. Хоче збільшити прибуток в бізнесі за допомогою нової стратегії просування, щоб більше відпочивати.

Не знає, як залучити нових потенційних покупців у свій магазин, але хоче підвищити продаж. Хоче зробити свій магазин більше пізнаваним і утримати його репутацію в інтернеті. Світлана хоче більше вільного часу, але весь час зайнята думками про підвищення продажів у своєму магазині, постійно в ньому перебуває.

### 4. Заперечення та ролі.

Можливі заперечення на звернення до SMM-агентства:

- «У Вас є кейси в нашій ніші?»
- «Ви гарантуєте підвищення продажів?»
- Є страх, що агенція не впорається, так як тільки відкрилася.
- Хоче отримувати статистику з реклами: охоплення, залучення, кількість підписників.
- Готова слухати співробітників агенції.



## РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

---

– Готова до довгострокового співробітництва.

Після аналізу ресурсів було виявлено, що найкращим методом просування є нові методи просування (за допомогою алгоритму з пошуку релевантного блогера), креативність, комплексне просування.

Тому було запропоновано унікальну торгову пропозицію: підбір блогера для бізнесу з охопленнями від 3000 підписників, який зможе підвищити продажі щонайменше на 20%.

Також визначено основних конкурентів у місті Чернівці та виявлено ключові напрями сильних конкурентних позицій. Конкуренти були обрані за типом наданих послуг. Основними конкурентами на ринку міста Чернівці є такі SMM-агентства:

- Prosto Agency (м. Чернівці, вул. Воробкевича, 33);
- Mast Agency (м. Чернівці, вул. Головна, 203)
- Хада СММ (м. Чернівці, вул. Рівненська)

Шлях просування своїх послуг починається з того, що доводиться самостійно знаходити клієнтів, наводити їм економічний розрахунок ефективності конкретно в їхньому випадку звернення до SMM-агентства.

Першим кроком є внесення агенції на Google Maps. Щоб додати дані про свою компанію в «Пошук», «Мапу» і інші сервіси Google, потрібно створити сторінку в сервісі «Google Мій бізнес» або отримати доступ до неї, якщо вона вже існує. Форма для подачі заяви розміщена на офіційному сайті.

Паралельно із внесенням агенції на карті створюється сайт. Значна частина бюджету піде на створення сайту. А для цього доведеться сплатити роботи програміста, копірайтера, дизайнера, seo-фахівця. Можливо, будуть потрібні й інші фахівці. Контент-маркетинг включає в себе розміщення на сайті інформації про продажі. Також варто розміщувати посилання на опубліковані матеріали у своїх облікових записах, щоб залучити трафік на свою домашню сторінку. Контент-маркетинг корисний, тому що він буде приносити користь нашим підписникам.

Використання соціальних мереж – чудовий спосіб побудувати свій бренд і залучити потенційних клієнтів. Під час кризи завжди підвищується запит на людяність та чуйність, тому послуги мають бути емоційними.

В умовах невизначеності краще всього діють соціальні докази.

Це психологічне явище, за допомогою якого люди схильні довіряти думці оточуючих і наслідувати їхні дії. Тому зараз близько 60% користувачів використовують UGC-формати: огляди, відгуки від покупців та співробітників. У тренді управління репутацією в мережі та упаковка продажів під маскою живих людських історій.

Якщо ведення Telegram, то від імені ключових співробітників. Наприклад, канали власників та продуктів компаній.

Якщо огляд новинки, то від імені покупця. Цей формат активно використовують маркетплейс.

Якщо новини компанії, то від особи команди.

В період інформаційного психозу текстово-графічні панчі і вірусні смішні відео розслабляють користувачів. Працюючи з позитивними емоціями, можна підвищити лояльність до себе і свого продукту. Необхідно звертатися до типових побутових історій і людських взаємин.

Наступний крок – це націлення на e-mail і розсилання листів підприємцям. Одним з найбільш ефективних способів використання реклами в e-mail є націлення на ключові слова конкурентів. Таргетинг за e-mail працює так: завантажуюмо базу адрес та створюємо рекламу з націленням на перелік email-адрес. Люди, які займаються рекламою конкурентів, прямо зараз відправляють електронні листи, в яких згадується їх торгова марки. Також необхідно створити власний перелік адрес електронної пошти клієнтів і розслати електронні листи або інформаційні бюлетені зі спеціальними пропозиціями, оголошеннями про нові продукти та з будь-якими іншими новинами, які принесуть їм користь.

Інтернет є ключем до досягненню цільової аудиторії і залученню нових клієнтів. Необхідно створити веб-сайт для своєї компанії. Візуальна й інформаційна складова створює перше враження про послугу. Якісна навігація сайтом дасть потенційному клієнту враження серйозної фірми та значно підвищить авторитет.

Далі необхідно зайнятися навчальним контентом. Для цього необхідно створювати чек-листи, підкасти з співробітниками, проводити вебінари та тематичні дослідження в нашій сфері.

Існує безліч способів правильного залучення клієнтів і, якщо правильно ними скористатися, можна дійти швидкої окупності. Бюджет, який буде потрібний для реалізації всіх рекламних робіт, зазначено в таблиці 8.

Таблиця 8

**Вартість робіт з просування**

Завдання	Вартість, грн.	Типи робіт
Маркетинг	20000≈50000	Маркетингові дослідження, опитування, аналітика даних з продажів, упаковка пропозиції, розробка стратегії просування й ін.
Підготовка майданчиків	5000≈10000	Спільноти в соцмережах, landing page, сайт, чат-боти, e-mail розсилки, CRM інтеграції.
Підготовка промо-контенту	3000≈10000	Промо-пости, опитування, quiz, контент пости, повідомлення в розсилку, відео- ролик, презентації
Проведення TRK	5000≈50000	Збір баз аудиторій, налаштування рекламних кабінетів, тестування гіпотез, аналітика і звітність, масштабування компанії.

Вище вказано мінімальні і максимальні вартості робіт залежно від їхнього типу. Початківець стартапер може самостійно зробити половину робіт, а саме складне залишити, наприклад, на рекламні агенції.

Для соціальних мереж варто створили контент-план на 27 днів, який публікуватиметься через день (табл. 9).

Таблиця 9

**Контент-план на 14 днів для Instagram**

День	Тип посту	Пост
1	Інформаційний	Знайомство
3	Експертний	Особистий від керівника
5	Продавець	Розбір чинного кейсу в Instagram
7	Продавець	Розповідь про свої послуги
9	Розважальний	Конкурс
11	Інформаційний	Тренди в Instagram
13	Корисний	Як створити актуальні сторіс
15	Продавець	Результати роботи з кейсу в Instagram
17	Освітній	За лаштунками (познайомити підписників із співробітниками)
19	Інформаційний	Останні новини із світу соціальних мереж
21	Корисний	Наскільки важлива шапка профілю в Instagram?
23	Розважальний	Вгадайте, який це кейс (Даємо опис кейсу без його назви і просимо вгадати)
25	Експертний	Особисті лайфхаки від нашого дизайнера
27	Продавець	Публікація відгуку клієнта по одному з недавніх кейсів

У таблиці 10 представлена стратегія цифрового просування у скороченому форматі.

Отже, можемо виділити наступний алгоритм рекламних робіт з просування SMM-агентства:

1. Займаємо позицію спеціалізації на соціальних мережах та роботі з блогерами, і стверджуємо: «Ми SMM-агентство повного циклу, що спеціалізується на соціальних мережах, переважно Instagram».

2. Створюємо сторінки у соціальних мережах (Instagram, Telegram) і запускаємо таргетовану рекламу.

3. Розробляємо односторінковий сайт для комп'ютерної і мобільної версії з лід-магнітом, наприклад, безкоштовний аудит профілю в Instagram або безкоштовний підбір блогера для реклами вашого бізнесу, який збільшить продаж на 20%.

4. Користуємося іншим каналом залучення, таким як реклама на чеках. Абсолютно у всіх магазинах, супермаркетах, медичних центрах, розважальних закладах сьогодні обов'язково встановлюють касові апарати, отже, видають чеки. Це чудовий спосіб охопити свою цільову аудиторію. Наприклад, таку рекламу можна зробити в ресторанах та кафе.

5. Після залучення клієнтів необхідно встановити з ними лояльні відносини. Подарувати знижку, карту постійного клієнта, додати до чату лайфхаками, відправляти корисну розсилку і т. д.

Таблиця 10

### Цифрова стратегія просування

Порядок робіт	Дія
1	Визначити мету цифрового просування
2	Визначити цільову аудиторію для обраної цілі
3	Провести аналіз основних конкурентів
4	Виявити свої конкурентні переваги
5	Розробити комунікаційну стратегію для своєї цільової аудиторії
6	Розрахувати вартість робіт з просування

Наразі важливо не просто бути присутнім в інтернеті, а й мати свою унікальну торгову пропозицію, знати своїх конкурентів, розуміти біль своєї цільової аудиторії та вміти донести цінність свого продукту або послуги до споживача. При ретельному аналізі місцевого ринку і виробленої цифрової стратегії просування SMM-агентства – це чудовий вид бізнесу з високою віддачею.

### **Висновки**

SMM-сфера зростає з кожним роком. Кожній організації необхідно переносити свою діяльність в інтернет-простір, у тому числі і на майданчики соціальних мереж.

Ведення діяльності в SMM-просторі має на меті дотримуватися деяких правил і основ, які допомагають налагодити якісну роботу на майданчиках соціальних мереж. Дотримуючись цих правил і впроваджуючи в свою роботу нові методи, можна вивести комунікацію з цільовими групами на інший більш якісний рівень.

Незважаючи на різноманітність digital-інструментів, далеко не всі з них підійдуть для просування кожною організацією. Тому актуальними інструментами є SMM. Безліч завдань, які складно вирішити установам в офлайн сфері, легко вирішуються у сфері онлайн. Варто пам'ятати про специфіку кожної із соціальних мереж та впроваджувати свою діяльність на майданчики, які найбільш підходять для ведення діяльності компанії, виходячи з особливостей соціальної мережі. За допомогою ведення правильної діяльності на майданчиках соціальних мереж можна досягти ефекту за такими пунктами: збільшення клієнтів; позитивний імідж споживачів; збільшення популярності бренду.

Цифровізація кардинально і безповоротно змінює споживчу поведінку, що відкриває нові можливості для впливу на покупця. Призначення цифрової стратегії просування полягає в розвитку і перетворенні стартапу, популяризації продукту, бренду в Інтернет-мережі<sup>23</sup>.

Для запуску нового SMM-агентства було необхідно розробити стратегію цифрового просування SMM-послуг стартапу SMM-агентства в місті Чернівці.

У процесі досягнення даної цілі були отримані наступні результати:

- досліджено методичні аспекти просування акаунтів в соціальних мережах;
- розглянуто основні методи та види просування в соціальних мережах;
- детально проаналізовано такий інструмент просування, як блогінг. З'ясовано, що у блогінгу та рекламі у блозі існують певні недоліки, однак, рекламодавці охоче довіряють піарити свої товари і

---

<sup>23</sup> Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889>

послуги саме блогером. У порівнянні з іншими інструментами інтернет-маркетингу, блогінг частіше є більш ефективним, ніж, наприклад, контекстна реклама та пошукова оптимізація й просування;

– розроблено концепцію стартап-проєкту SMM-агентства, доведено її актуальність і розраховано прибутковість. У ході розробки концепції стартап-проєкту SMM-агентства з'ясовано, що витрати на відкриття SMM-агенції окупляться на третій місяць роботи;

– побудовано алгоритм з пошуку релевантного блогера у соціальній мережі Instagram. Даний алгоритм полегшує роботу маркетологам, SMM-фахівцям і самому бізнесу за рахунок залучення потрібної цільової аудиторії через релевантного блогера, а згодом і збільшує прибуток бізнесу;

– виконаний аналіз цільової аудиторії. У ході аналізу використовувалися такі маркетингові інструменти, як:

- сегментування ринку;
- типажування ринку;
- глибинне інтерв'ю CustDev.

– за допомогою аналізу вдалося визначити проблеми і потреби потенційного клієнта;

– результатом аналізу конкурентів стало формування унікальної торгової пропозиції (УТП): підбір блогера для бізнесу з охопленнями від 3000 осіб, який зможе підвищити продажі мінімум на 20%;

– побудований календарний план-графік із запуску нової SMM-агенції в Чернівцях. У графіку представлені етапи робіт і терміни їх виконання;

– розроблено стратегію цифрового просування бізнес-проєкту та показано кроки її реалізації.

Результати розробленої стратегії цифрового просування будуть реалізовані при запуску нового SMM-агентства в місті Чернівці.

## **РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

**Юрій ЛОПАТИНСЬКИЙ**

доктор економічних наук, професор

### **ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності має вирішальне значення для їхнього бізнес-успіху та перспективного розвитку. При цьому дослідження методологічних і прикладних питань конкурентоспроможності підприємництва в Україні має чітко виражені секторальні особливості. Вагому роль відіграє аграрний сектор як фундамент національної економічної системи, адже займає вагому частку у ВВП України, у структурі експорту, зайнятості працівників та ін. Загалом аграрний сектор і, зокрема – сільське господарство – володіють ознаками багатофункціональності. У глобальному трактуванні аграрний сектор виступає гарантом продовольчої безпеки та, як результат, – економічної безпеки загалом.

Так, згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД), Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), прогнозується, що глобальний попит на сільськогосподарську продукцію зросте на 15 відсотків до 2028 р., тоді як очікується, що зростання продуктивності сільського господарства відбуватиметься дещо швидше, що приведе до того, що ціни на основні сільськогосподарські товари з поправкою на інфляцію залишаться на поточному рівні або нижче<sup>1</sup>. Вагома роль тут належить Україні як одному з основних світових постачальників сільськогосподарської продукції, зокрема – зернових культур, олії ти жирів, насіння та плодів олійних. Частка агропродукції у структурі

---

<sup>1</sup> *OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028*. Agricultural output growth to keep food prices low over the coming decade, but many uncertainties are ahead. 2019. <https://www.oecd.org/agriculture/oecd-fao-agricultural-outlook-2019/>

експорту країни в останні роки зростає.

У складних умовах економічних, соціальних, екологічних викликів, як засвідчують наші дослідження<sup>2</sup>, внутрішньою інституційною природою суб'єктів аграрної діяльності в Україні є сталість, стійкість і відносна виживаність. Як ніколи, це актуально сьогодні, в умовах широкомасштабної воєнної агресії, руйнування глобальних ланцюгів постачання та створення вартості (GVCs), нищення інфраструктури та ін. Зокрема, це «мало значні наслідки для цін на ключові товари в сільськогосподарському секторі»<sup>3</sup> у 2022-2023 рр. у всьому світі.

Отже, національне аграрне підприємництво відіграє життєво важливу роль у гарантуванні продовольчої безпеки, розвитку села та економічному зростанні загалом. Це визначає внутрішні та зовнішні конкурентні позиції суб'єктів аграрного підприємництва, які розкриваються через теоретико-методичну категорію «конкурентоспроможності». Також значущим є комплексний огляд факторів, що генерують конкурентоспроможність аграрного підприємництва та сприяють зростанню її рівня.

Метою даного дослідження є розкриття факторів формування конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів у розрізі основних детермінант її генерування в умовах невизначеності та соціальних викликів.

Аграрна система належить до категорії складних систем<sup>4</sup> (з позицій холізму), які володіють ознаками відкритості, здатності до самоорганізації, еволюційності, багатоагентності, емерджентності<sup>5</sup>, синергетичності<sup>6</sup> та ін. Складність механізмів взаємодії між підсистемами зумовлює властивості нелінійності динамічних агроекономічних систем. З іншого боку, вплив методологічного індивідуалізму та поведінкової економіки може зумовлювати деяку

---

<sup>2</sup> Лопатинський Ю.М. *Інституціональна трансформація аграрного сектора*: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2007. 36 с.

<sup>3</sup> Arriola C. et al. Challenges to international trade and the global economy: Recovery from COVID-19 and Russia's war of aggression against Ukraine. *OECD Trade Policy Papers*. 2023. No. 265. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5c561274-en>.

<sup>4</sup> Лопатинський Ю.М., Шкабара Т.Л. Системний підхід до розвитку аграрного сектора в умовах трансформації. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 78-83.

<sup>5</sup> Івашук Ю. П. Емерджентний інституційний порядок в економіці та його поведінкові підстави. *Економічна теорія*. 2016. № 3. С. 69-81. <https://doi.org/10.15407/etet2016.03.069>; [http://etet.org.ua/docs/ET\\_16\\_3\\_69\\_uk.pdf](http://etet.org.ua/docs/ET_16_3_69_uk.pdf)

<sup>6</sup> Лопатинський Ю.М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. Чернівці: Рута, 2005. Випуск 233. С. 37-42.



хаотизацію економічних процесів в аграрних системах, водночас взаємодіючи з детерміністичністю. Одним із факторів прояву цього є конкуренція. Як об'єктивно зазначає В. Геєць, свідома економічна, соціальна та етична дія – добросовісна рівноправна конкуренція – інструмент трансформації від турбулентності до ламінарної динаміки<sup>7</sup>. Звісно, інституційні форми конкурентних відносин перебувають у стані еволюційної трансформації<sup>8</sup> та взаємодії.

Відомо, що конкуренція, як і вільне підприємництво, ринкове регулювання, попит і пропозиція є основними ознаками ринкової економічної системи. Конкуренція, конкурентні позиції, конкурентні переваги є елементами саме конкуренто-ринкового середовища, формуючи національну, секторальну, суб'єктну конкурентоспроможність.

«Очевидно, що існує багато різних факторів, відповідальних за перетворення порівняльних переваг у конкурентоспроможність»<sup>9</sup>. Серед досліджуваних факторів варто виокремити глобальні, макрорівня, мікро- та локальні, суб'єктні та ін.

Сучасні глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток міжнародної торгівлі, діяльність міжнародних організацій (зразка СОТ – *WTO*) зумовлюють глобальний характер конкуренції на світових ринках агропродовольчої продукції. Звісно, ці процеси не позбавлені турбулентності, монізації та фрагментації світу<sup>10</sup>, на фоні чого спостерігаються суперечності глобалізації і локалізації<sup>11</sup>. Фрагментація світової економіки має чітко виражений ризиковий аспект<sup>12</sup>. Не випадково щорічна зустріч як платформа конструктивного та перспективного діалогу у рамках Всесвітнього економічного форуму (WEF) у 2023 році проходила за темою «Співпраця у фрагментованому світі»<sup>13</sup>, адже сьогодні світ перебуває

---

<sup>7</sup> Геєць В. М. Від турбулентності до ламінарної динаміки на основі рівноправної конкуренції. *Економічна теорія*. 2022. № 3. С. 5-28. <https://doi.org/10.15407/etet2022.03.005>; [http://etet.org.ua/docs/ET\\_22\\_3\\_05\\_uk.pdf](http://etet.org.ua/docs/ET_22_3_05_uk.pdf)

<sup>8</sup> Липов В. В. Еволюція інституційних форм конкурентних відносин. *Економічна теорія*. 2020. №1. С. 20-40. <https://doi.org/10.15407/etet2021.01.020>; [http://etet.org.ua/docs/ET\\_21\\_1\\_20\\_uk.pdf](http://etet.org.ua/docs/ET_21_1_20_uk.pdf)

<sup>9</sup> Jambor A., Babu S. Strategies for Increasing Competitiveness of Agriculture. In: *Competitiveness of Global Agriculture*. Springer, Cham. 2016. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3_8)

<sup>10</sup> Геєць В. М. Від турбулентності до ламінарної динаміки на основі рівноправної конкуренції. *Економічна теорія*. 2022. № 3. С. 5-28. <https://doi.org/10.15407/etet2022.03.005>; [http://etet.org.ua/docs/ET\\_22\\_3\\_05\\_uk.pdf](http://etet.org.ua/docs/ET_22_3_05_uk.pdf)

<sup>11</sup> Гриценко А. А. Економічні суперечності глобалізації і локалізації та їх сучасні прояви. *Економічна теорія*. 2022. №4. С. 5-29. <https://doi.org/10.15407/etet2022.04.005>; [http://etet.org.ua/docs/ET\\_22\\_4\\_05\\_uk.pdf](http://etet.org.ua/docs/ET_22_4_05_uk.pdf)

<sup>12</sup> Плотніков О. В. Фрагментація світової економіки: ризиковий аспект. *Економіка України*. 2023. №7. С. 31-42. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.031>

<sup>13</sup> *The World Economic Forum*. World Economic Forum Annual Meeting 2023. “Cooperation in a Fragmented World”. WEF. 2023. <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023>

у критичній точці перелому, а велика кількість триваючих криз вимагає сміливих колективних дій, у т.ч. на засадах державно-приватної співпраці.

Зазначене зумовлює доцільність оцінювання ситуації як «економічна невизначеність». Економічна невизначеність є невіддільною (неусувною) частиною глобальної економіки та відноситься до стану непевності в економічних умовах сьогодення чи відсутності передбачуваності щодо економічної ситуації у майбутньому.

Економічна невизначеність – це стан, у якому можливі явища, процеси, події, наслідки залежать від обставин або умов, настання або виникнення яких має ймовірний характер, отже учасники економічної системи не можуть передбачити майбутню економічну ситуацію або результати своїх дій. Ймовірність виникнення небажаних наслідків зумовлює стан та умови економічних ризиків, ступінь яких залежить від невизначеності та проблемності ситуації.

На економічну невизначеність впливають чинники різноманітного характеру та спрямованості. «Самі причини виникнення невизначеності у господарській діяльності можна об'єднати у кілька груп. Насамперед, це недетермінованість процесів, які відбуваються у суспільстві, відсутність інформації про поведінку суб'єкта ринкової діяльності, вплив суб'єктивних чинників і рішень на результати аналізу тощо. А, отже, чим вищим є ступінь невизначеності, тим складніше підібрати для прийняття оптимальних рішень відповідний інструментарій. Основними аспектами невизначеності, що є важливими при її вивченні, є волатильність, стохастичність, неоднозначність, суперечливість та різноманітність»<sup>14</sup>.

Економічна невизначеність, зростання складності суспільних процесів, стримування економічного розвитку породжують соціальні виклики як спільні комплексні проблеми, питання або ситуації, що ставлять під загрозу соціальний розвиток, злагодженість і благополуччя суспільства.

Зазначені елементи економічної невизначеності та соціальних викликів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність на усіх рівнях: від макроекономічного до рівня окремих суб'єктів економіки.

Оцінка рівня конкурентоспроможності окремих країн може

---

<sup>14</sup> Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: Монографія / за ред. В. І. Грушка. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 503 с. <https://doi.org/10.31732/EU>

бути проведена, зокрема, на основі Індексу глобальної конкурентоспроможності, розрахованого за методикою Всесвітнього економічного форуму (WEF)<sup>15</sup>, де виокремлюються:

- факторно-орієнтована економіка;
- економіка, орієнтована на ефективність;
- інноваційна економіка.

«Відповідно до теорії стадій розвитку за Індексом глобальної конкурентоспроможності, Україна належить до країн із перехідним станом від факторно-орієнтованої економіки до економіки, спрямованої на ефективність. Дослідження за останнє десятиріччя демонструють невисокі позиції України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності серед інших держав світу»<sup>16</sup>, що вимагає трансформаційних зрушень у багатьох питаннях суспільного та економічного життя країни.

Звісно, є різні варіанти розрахунків рейтингів конкурентоспроможності<sup>17</sup>, відмінні погляди на методику оцінювання рівня глобальної конкурентоспроможності<sup>18</sup>, де Україна виглядає краще, але питання необхідності прогресивних змін ситуації у країні залишаються актуальними. «Серед пріоритетів економічної трансформації, необхідних для відновлення економіки, яка стане більш продуктивною, стійкою й інклюзивною, визначені рекомендації за напрямками дій:

- 1) відродження і перетворення сприятливого середовища;
- 2) відродження і перетворення людського капіталу;
- 3) відродження і перетворення ринків;
- 4) відродження і перетворення інноваційної екосистеми»<sup>19</sup>.

Макроекономічні фактори, рівень технологічного розвитку та загальний рівень конкурентоспроможності країни впливають на

---

<sup>15</sup> *The World Economic Forum*. The Global Competitiveness Report. SPECIAL EDITION 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020/digest/>

<sup>16</sup> Волоснікова Н., Климова С., Губанова Н., Косич М., Яцина В. Напрями розвитку конкурентоспроможності України в умовах глобалізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4 (45). С. 365-373. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3784>

<sup>17</sup> *IMD World Competitiveness Center*. World Competitiveness Ranking. A comprehensive annual report and worldwide reference point on the competitiveness of countries. 2023. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/2023/>

<sup>18</sup> Benitez-Marquez M-D., Sanchez-Teba E. M., Coronado-Maldonado I. An alternative index to the global competitiveness index. *PLoS ONE*. 2022. #17(3): e0265045. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265045>

<sup>19</sup> *Конкурентоспроможність України. 2020-2021. Інформаційний огляд та ситуаційний аналіз*. Департамент розвитку електронних комунікацій Адміністрації Держспецзв'язку України. Київ, 2021. <https://cip.gov.ua/ua;>

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjh4rbP0q-AAxX3FBAlHUbfAfkQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fcip.gov.ua%2Fservices%2Fcm%2Fapi%2Fattachment%2Fdownload%3Fid%3D37433&usg=AOvVaw1DnA57ep9O6HxJy9BKnMs&opi=89978449>

сектори економіки й окремих суб'єктів господарювання. Хоча зв'язок тут двосторонній: з одного боку, конкурентоспроможна країна формується з конкурентоспроможних одиниць бізнесу; з іншого боку, у країні з високим рівнем конкурентоспроможності суб'єктам підприємницької діяльності легше домагатися власного успіху та розвитку.

Разом із тим, «структурно-функціональні та ресурсно-виробничі особливості аграрного сектора не дозволяють йому на рівних брати участь у міжгалузевій конкуренції, ... а у піраміді галузей і видів економічної діяльності сільське господарство займає нижній шар первинного виробництва, що визначає його роль і значення, особливості відносин і зв'язків із зовнішнім середовищем»<sup>20</sup>. Це формує внутрішні та зовнішні конкурентні позиції суб'єктів аграрного підприємництва.

Специфікою аграрного сектора національної економіки України є майже досконала конкуренція між виробниками здебільшого стандартизованої сільськогосподарської продукції, значна кількість і категоріальна різноманітність яких не дозволяють окремому виробнику впливати на ціни чи ситуацію на ринку, домовленість між ними практично неможлива, протистояння більш згуртованим контрагентам ускладнене (переробка, торгівля, суміжні та допоміжні сектори). Значна тривалість виробничого (операційного) циклу більшості видів аграрної продукції, зокрема в галузях рослинництва і тваринництва, зумовлює низький рівень оборотності капіталу, а також недостатню обізнаність на початку циклу про ймовірний рівень цін при його завершенні та на етапі реалізації продукції. Це послаблює конкурентні позиції суб'єктів аграрного підприємництва.

Потенціал конкурентних позицій реалізується у конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність є критично важливим чинником успіху та стійкості сільськогосподарських товаровиробників на сучасному динамічному глобальному ринку. Ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємництва, також впливають на загальну ефективність аграрного сектора. Розуміючи ці фактори, задіяні та зацікавлені сторони в аграрному секторі можуть розробляти ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності агробізнесу та сприяння економічному зростанню в сільській

---

<sup>20</sup> Лопатинський Ю.М. Детермінанти конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників. *Наукові праці Національного університету харчових технологій. Серія : Економіка.* 2008. № 26. С. 73-76.

місцевості. У висококонкурентному середовищі аграрним суб'єктам важливо визначати та використовувати чинники, які стимулюють конкурентоспроможність.

У категоріальному аспекті **«конкурентоспроможність аграрного підприємництва»** можна розглядати як потенціал (а не «можливість», що є синонімічною категорією до «спроможності») аграрних суб'єктів або сектора загалом ефективно підтримувати та зміцнювати свої позиції на ринку в умовах невизначеності та ризику, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та конкурентних умови, а також досягати стійкого успіху у порівнянні з іншими гравцями відповідного аграрного ринку. Конкурентоспроможне аграрне підприємництво має здатність ефективно використовувати ресурси, залучати інновації, забезпечувати якісний продукт, враховувати ринковий попит та реагувати на мінливі вимоги споживачів і правила гри на ринку, формуючи корисність. Конкурентоспроможність сприяє забезпеченню стабільного зростання й успіху суб'єктів аграрного підприємництва у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність аграрного підприємництва є складною економічною категорією, основними ознаками якої, на основі узагальнення багатьох наукових джерел, зокрема<sup>21</sup>, можна вважати:

- конкурентоспроможність продукції, що виробляється;
- ефективне управління виробництвом, що виражається у високій продуктивності факторів виробництва;
- ступінь адаптивності до мінливого середовища, змін ринку;
- здатність суб'єкта підприємництва генерувати прибуток (вартість); фінансово-економічна стійкість;
- розмір ринкової частки;
- лідерство у витратах; лідерство у ціні – здатність виробляти продукт з нижчими витратами порівняно з конкурентами;
- диференціація продукту;
- доступність інновацій.

Різні вихідні пункти у визначенні категорії «конкурентоспроможність» формують різні погляди авторів щодо того, який фактор вирішальний для успіху на ринку. Не менш багатоманітними є підходи до оцінки рівнів і чинників конкурентоспроможності.

---

<sup>21</sup> Borisov P., Miladinovski D. Competitiveness of agricultural enterprises – theories and determinants. *Journal of Bio-based Marketing*. 2022. Vol. 1, pp. 57-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6500039>

Так, конкурентоспроможність різних країн ґрунтується на оцінках міжнародної торгівлі продукцією сільського господарства та продуктами харчування<sup>22</sup>. Системний аналіз конкурентоспроможності та довгострокової стабільності на рівні країн, проведений на основі Індексу виявлених порівняльних переваг (revealed comparative advantage – RCA) або індексу Баласса для світової торгівлі сільськогосподарською та харчовою продукцією за період з 1991 р., засвідчує<sup>23</sup>, що за відношенням частки галузі в національному експорті до частки у світовому експорті Україна не володіє порівняльними перевагами. Це звучить доволі дивно відповідно до традиційного сприйняття високого експортного потенціалу агропродовольчої продукції країни. Зазначене вимагає зміни моделей спеціалізації в міжнародній торгівлі сільськогосподарською та продовольчою продукцією, продуктами харчування тощо.

Необхідність структурних перетворень на прикладі сільського господарства Європейського Союзу підтверджено у дослідженні<sup>24</sup> з використанням моделі піраміди конкурентоспроможності, заснованої на багатовимірному факторному аналізі, що базується на двох групах факторів – джерелах конкурентоспроможності (нижня частина піраміди) та ефектах конкурентоспроможності (верхня частина). Джерела конкурентоспроможності (SC) включають людські ресурси (HR), умови ведення господарства (FC), методи виробництва та капітальні витрати (CO). На відміну від цього, друга група факторів належить до прямих ефектів конкурентоспроможності й оцінювалася за показниками продуктивності факторів виробництва (землі, праці та капіталу), прибутковості ферм, частки валової доданої вартості сільського господарства ЄС та частки в експорті продовольства ЄС. Так, у структурі джерел конкурентоспроможності найважливіше місце займають людські ресурси. У свою чергу, умови господарювання найбільше визначалися середньою площею господарства.

«Результати економетричного аналізу на основі емпіричних даних засвідчують, що продуктивність землі, продуктивність праці, забезпеченість землею, ВВП на душу населення, значення PSE

---

<sup>22</sup> World Trade Report 2022. WTO Publications. Geneva. 2022. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr22\\_e/wtr22\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr22_e/wtr22_e.pdf)

<sup>23</sup> Jambor A., Babu S. The Competitiveness of Global Agriculture. In: *Competitiveness of Global Agriculture*. Springer, Cham. 2016. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3_6)

<sup>24</sup> Nowak A., Różańska-Boczula M. *The Competitiveness of Agriculture in EU Member States According to the Competitiveness Pyramid Model. Agriculture*. 2021. #12(1). ID: 245549642. <https://doi.org/10.3390/agriculture12010028>

(оцінка підтримки виробника), членство в СОТ і тарифи суттєво пов'язані з конкурентоспроможністю аграрного сектора у глобальному вимірі на регіональному та національному рівнях»<sup>25</sup>, з чим погоджуємося.

На національному рівні «конкурентоспроможність визначено як здатність отримувати прибуток у сільському господарстві шляхом ефективного використання наявних ресурсів; як міра конкурентоспроможності запропоновані коефіцієнти прибутковості (ROS, ROA, ROE та індекс вартості), а ресурси вказані як одні з групи факторів, що впливає на неї. Проаналізовані ресурси (рівень праці, розмір і якість сільськогосподарських угідь і розмір активів) слабо корелюють з конкурентоспроможністю. Це спостереження означає, що інші фактори сильніше впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарської компанії, які можуть стосуватися нематеріальних ресурсів сільськогосподарських підприємств (таких як капітал відносин, ноу-хау, управлінські компетенції, технологічні ресурси тощо) та зовнішніх умов (таких як клімат, правові проблеми)»<sup>26</sup>. Погоджуємося із вагомим впливом нематеріальних ресурсів і зовнішніх умов, що актуально для України, де акцент часто роблять саме на матеріальних ресурсах, що звужує як застосування факторів, так і можливі оцінки факторних ознак. До того ж, обсяги матеріальних ресурсів обмежені. Сучасний інноваційний світ базується на пріоритеті нематеріальних факторів виробництва. Натомість зовнішні умови формують середовище функціонування суб'єктів.

Аналіз рівня конкурентоспроможності та порівняльних переваг перероблених харчових продуктів може базуватися на інших показниках. Так, для країн Дунайського регіону, до яких належить і Україна, «рівень конкурентної переваги вимірювали за допомогою п'яти індексів: RXA (relative export advantage – відносна експортна перевага), RTA (relative trade advantage – відносна торговельна перевага), ln RXA (логарифм відносної експортної переваги), RC (revealed competitiveness – виявлена конкурентоспроможність) і RCA (revealed comparative advantage – виявлена порівняльна перевага). Дослідженнями встановлено наявність сприяння міжнародній торгівлі продуктами харчової промисловості, а в Чехії, Угорщині, Німеччині, Сербії та Україні зафіксовано зростання

---

<sup>25</sup> Jambor A., Babu S. Understanding the Factors Behind Agricultural Competitiveness. In: *Competitiveness of Global Agriculture*. Springer, Cham. 2016. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44876-3_7)

<sup>26</sup> Matyja M. Resources based factors of competitiveness of agricultural enterprises. *Management*. 2016. #20, pp. 368-381. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0045>

конкурентоспроможності»<sup>27</sup>. Такі дослідження вагомі, проте вимагають оновлення даних за поточною ситуацією, що є складним завданням.

Більшість оцінок пов'язані з параметрами продуктивності й ефективності на секторальному рівні, галузі та підгалузі чи рівні окремого суб'єкта. Відповідно до «теорії ефективної конкуренції, виходячи з особливостей галузі, пропонується проводити діагностику конкурентних переваг з позиції аналізу ринкової структури, враховуючи не лише особливості підприємства за галузевою специфікою, а й тип ринкової структури в напрямках: конкурентні переваги у фінансовій сфері, конкурентні переваги у сфері виробництва, конкурентні переваги кадрового потенціалу, ринкові переваги підприємства»<sup>28</sup>, що розширює підходи до оцінок.

Проте прагнення максимально охарактеризувати категорію конкурентоспроможності призводить до збільшення кількості можливих показників, які використовуються. Звісно, застосування багатьох оціночних показників і моделей має обмеження, адже перешкоджає їх широкому практичному вжитку. Разом із тим, у реальності складніший набір економічних, екологічних, соціальних факторів і параметрів визначає можливості країни й окремих виробників агропродовольчої продукції реалізувати свій конкурентоспроможний потенціал.

Здебільшого методи оцінки конкурентоспроможності базуються на виявленні факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. «Враховуючи, що сільськогосподарські підприємства мають різний стратегічний потенціал, різні стратегії та діють у середовищі різної складності, розглядаються зовнішні та внутрішні, контрольовані та неконтрольовані фактори, що використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств»<sup>29</sup>. Цей класифікаційний перелік може бути розширений.

---

<sup>27</sup> Ignjatijević S., Matijašević J., Milojević I. Revealed comparative advantages and competitiveness of the processed food sector for the Danube countries. *Custos e Agronegocio On Line*, 2014. Vol. 10, No. 3, pp. 256-281.

[https://www.researchgate.net/publication/295561826\\_Revealed\\_comparative\\_advantages\\_and\\_competitiveness\\_of\\_the\\_processed\\_food\\_sector\\_for\\_the\\_Danube\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/295561826_Revealed_comparative_advantages_and_competitiveness_of_the_processed_food_sector_for_the_Danube_countries)

<sup>28</sup> Pylypenko N. M., Pylypenko V. V., Kuchkova K. O. Competitive Advantages of Agricultural Enterprises from the Perspective of the Analysis of the Competition's Conditions. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2019. Vol. 9, n. 8, pp. 2774-2789. [https://doi.org/10.14505/jarle.v9.8\(38\).27](https://doi.org/10.14505/jarle.v9.8(38).27)

<sup>29</sup> Yurchuk N. Competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises at the current stage of economic transformations. *Economy. Finances. Management: Topical issues of science and practical activity*. 2020. № 3 (53). <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2020-3-4>



На національному рівні оцінка величини ринкової частки продукції окремого суб'єкта аграрного підприємництва залежить від кількості, розмірів та обсягу виробленої продукції, місткості ринку тощо. Категоріально суб'єкти аграрного підприємництва, інституційні актори, дійові особи, підприємці розглядаються нами у синонімічному трактуванні, формують аграрну систему та можуть бути (умовно) поділені на групи:

- аграрні підприємства холдингового типу;
- малі та середні аграрні підприємства;
- фермерські господарства;
- фізичні особи підприємці, які провадять свою діяльність у галузі сільського господарства;
- господарства населення.

«Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством»<sup>30</sup>. Зауважимо, що термін «суб'єкт господарювання» дуже розповсюджений серед українських науковців.

Кількість зареєстрованих юридичних осіб у сільському господарстві, у т.ч. фермерських господарств, мала стійку тенденцію до зростання в останнє десятиліття, що може бути пояснено привабливістю даного виду економічної діяльності, легкістю входження в галузь, бажанням закріпитись у секторі з урахуванням майбутніх перспектив тощо. «Вихід суб'єктів аграрного підприємництва на ринок залежить від: ефективності управління ресурсами, ефективності управління набутими знаннями та досвідом, а також ефективності управління адаптивністю до ринкових умов; ці ефекти повинні сприяти ситуації домінування на ринку над своїми конкурентами»<sup>31</sup>.

Деталізуючи, зазначимо, що «фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян і може бути зареєстроване як юридична особа або фізична особа-підприємець»<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікробізнесу. 2021 рік. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2022. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/12/Dsvsimm\\_21.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/12/Dsvsimm_21.pdf)

<sup>31</sup> Borisov P., Miladinovski D. Competitiveness of agricultural enterprises – theories and determinants. *Journal of Bio-based Marketing*. 2022. Vol. 1, pp. 57-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6500039>

<sup>32</sup> Закон України «Про фермерське господарство» № 973-IV від 19 червня 2003 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#top>

Фермерське господарство може мати статус сімейного фермерського господарства. Відповідно, в Україні запропонована Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 р.<sup>33</sup>. Їхнє значення в аграрній системі у глобальному масштабі підтверджується на міжнародному рівні, зокрема встановленням ООН Десятиліття сімейних фермерських господарств<sup>34</sup>.

Щодо «господарств населення – це неінституційні (приватні) домогосподарства, що здійснюють сільськогосподарську діяльність як з метою самозабезпечення продуктами харчування, так і з метою виробництва товарної сільськогосподарської продукції. До цієї категорії виробників Державна служба статистики також відносить фізичних осіб-підприємців, які провадять свою діяльність у галузі сільського господарства»<sup>35</sup>.

За законодавчим трактуванням, «особисте селянське господарство – це господарська діяльність, яка проводиться без створення юридичної особи фізичною особою індивідуально або особами, які перебувають у сімейних чи родинних відносинах і спільно проживають, з метою задоволення особистих потреб шляхом виробництва, переробки і споживання сільськогосподарської продукції, реалізації її надлишків та надання послуг з використанням майна особистого селянського господарства, у тому числі й у сфері сільського зеленого туризму»<sup>36</sup>. Відповідно до статистичного підходу, «особисте селянське господарство – домогосподарство, членам якого відповідно до чинного законодавства надана земельна ділянка з цільовим призначенням «для ведення особистого селянського господарства»<sup>37</sup>. Визначально, що «діяльність, пов'язана з веденням особистого селянського господарства, не відноситься до підприємницької діяльності»<sup>38</sup>, проте продукує доволі значні обсяги сільськогосподарської продукції.

Роль господарств населення в аграрному секторі економіки України залишається вагомою. Так, у 2021 р. (табл. 1) у структурі

---

<sup>33</sup> Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 року: проект. [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малик, О.Г. Шпикуляк, В.А. Мамчур, Р.Я. Корінець]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 20 с. <https://drive.google.com/file/d/1hQjZTUN7sSG8Tjhna5S8wPCgk3OZroRY/view?pli=1>

<sup>34</sup> FAO and IFAD. *United Nations Decade of Family Farming 2019-2028. Global Action Plan*. Rome, 2019. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://www.fao.org/3/ca4672en/ca4672en.pdf>

<sup>35</sup> *Статистичний щорічник 2021*. Державна служба статистики України. Київ, 2022. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf)

<sup>36</sup> Закон України «Про особисте селянське господарство» №742-IV від 15 травня 2003 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15#top>

<sup>37</sup> *Статистичний щорічник 2021*. Державна служба статистики України. Київ, 2022. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf)

<sup>38</sup> Закон України «Про особисте селянське господарство» №742-IV від 15 травня 2003 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15#top>

продукції сільського господарства за категоріями виробників (у постійних цінах 2016 року; відсотків до загального обсягу) на господарства населення припадало 32,1%, зокрема, продукції рослинництва – 28,8%, тваринництва – 46,3%. Для порівняння, на фермерські господарства припадало 12,7% загального обсягу продукції галузі (зокрема, рослинництва – 14,9%, тваринництва – 2,9%)<sup>39</sup>.

Таблиця 1

**Структура продукції сільського господарства України  
за категоріями виробників, % до загального обсягу**

Показники	2015	2017	2018	2019	2020	2021
Підприємства						
Продукція сільського господарства	61,6	63,0	65,2	66,1	64,6	67,9
Продукція рослинництва	66,1	67,4	69,5	69,9	68,3	71,2
Продукція тваринництва	47,5	48,0	49,5	51,3	52,3	53,7
Господарства населення						
Продукція сільського господарства	38,4	37,0	34,8	33,9	35,4	32,1
Продукція рослинництва	33,9	32,6	30,5	30,1	31,7	28,8
Продукція тваринництва	52,5	52,0	50,5	48,7	47,7	46,3

*Джерело: Статистичний щорічник 2021. Державна служба статистики України. Київ, 2022. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf)*

Також у секторі можуть бути об'єднання сільгосптоваровиробників, наприклад, кооперативи (сільськогосподарський виробничий або сільськогосподарський обслуговуючий, сільськогосподарське кооперативне об'єднання)<sup>40</sup> та інші варіанти за організаційно-правовими формами господарювання.

Зазначене підтверджує різноманітність форм господарювання в аграрному секторі, форм конкуренції та зв'язків між ними, формуючи загалом аграрну систему. Проте, щодо України, то ситуація вимагає посилення ролі організаційно-інституційних практик розвитку селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення<sup>41</sup>. Відкритим залишається питання співвідношення різних форм господарювання, зокрема юридичних і фізичних осіб-підприємців, а також господарств населення. Окреме

<sup>39</sup> *Статистичний щорічник 2021. Державна служба статистики України. Київ, 2022. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf)*

<sup>40</sup> Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» № 819-IX від 21 липня 2020 року <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#top>

<sup>41</sup> Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кифяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. №3-4. С. 3-13. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.03-04.003>

дискусійне питання щодо ролі аграрних підприємств холдингового типу (агрохолдингів), які володіють матеріальних і організаційним потенціалом, фінансовими можливостями тощо.

«Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств формується під впливом низки факторів, яку є різні за своєю природою, характером і ступенем дії»<sup>42</sup>. На нашу думку, можна виокремити такі дуальні групи детермінант конкурентоспроможності аграрного підприємництва (рис. 1): глобальні та локальні (щодо національної економіки); внутрішні та зовнішні (щодо суб'єкта); постійні та змінні (з погляду часу дії); керовані та некеровані (щодо можливостей внутрішнього управлінського впливу); сильні та слабкі (за інтенсивністю впливу); позитивні та негативні (з позицій впливу на очікуваний результат) тощо.



**Рис. 1. Класифікація дуальних пар детермінант конкурентоспроможності аграрного підприємництва**

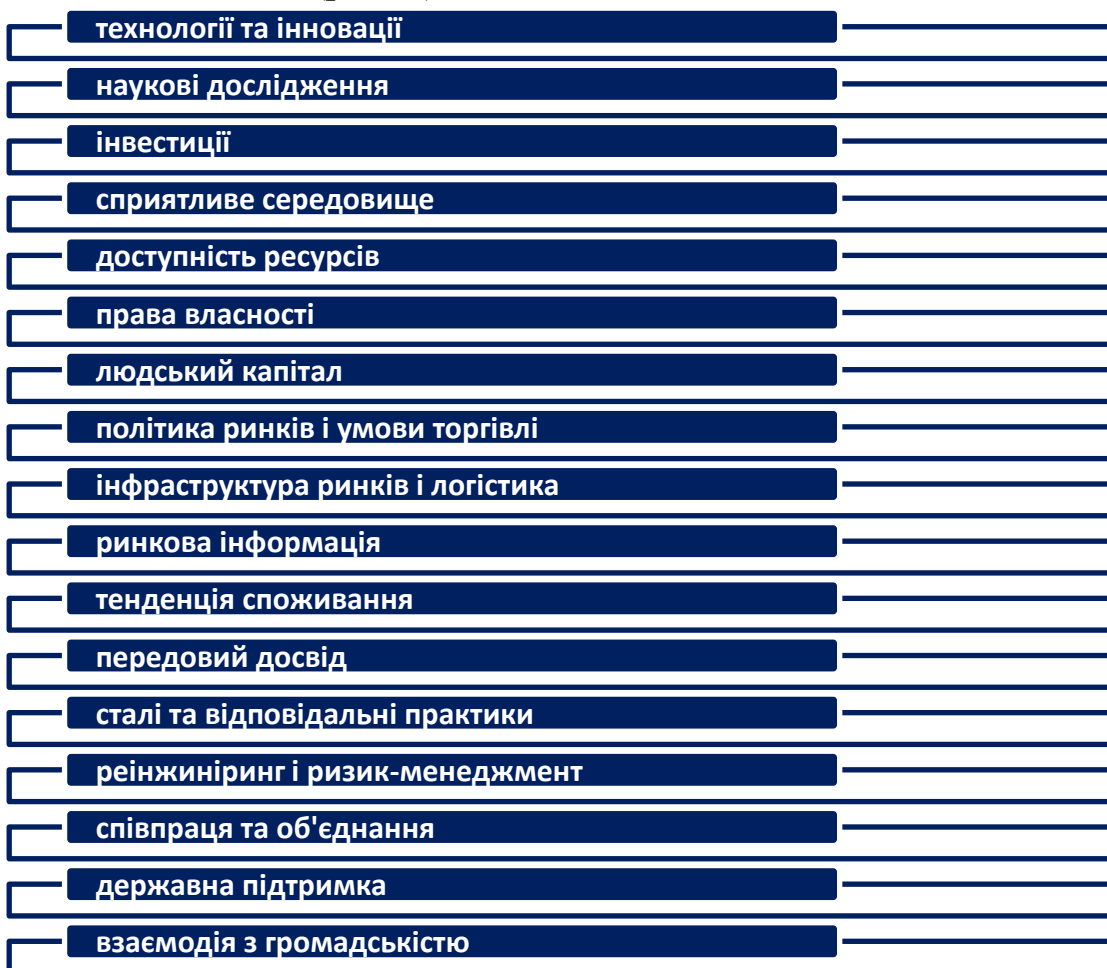
*Джерело: розроблено автором на основі методичних узагальнень.*

Важливо, що конкурентоспроможність аграрного підприємництва – динамічна та відносна категорія. «Конкурентоспроможність – це багатofакторне та суб'єктивне явище, яке змінюється залежно від часу та контексту, у якому здійснюються вимірювання. Підходи цих методів варіюються від економічного погляду (фінансовий аналіз і повернення прибутку інвесторам) до соціальних, культурних та організаційних питань,

<sup>42</sup> Blahun I., Hrynevych L. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of transformation of land relations in Ukraine. *Economy and Society*. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-31>

інновацій та знань. В аграрному секторі основні ключові фактори пов'язані з виробництвом (продуктивність або ефективність); з інноваціями (рівень освіти, передача технологій, кластер тощо); і соціальними факторами (якість житла, політичні чинники, доходи або явища, пов'язані з сезонністю виробництва). Некономічні чинники мають великий вплив на сектор»<sup>43</sup>. Погоджуємося з багатоваріантністю підходів до категорії конкурентоспроможності аграрного підприємництва.

Отже, в умовах високої конкуренції для аграрних підприємців важливо ідентифікувати та використовувати фактори, які формують конкурентоспроможність, визначають її рівень, сприяють їй та впливають на неї (рис. 2).



**Рис. 2. Фактори конкурентоспроможності аграрного підприємництва**

*Джерело: розроблено автором на основі методичних узагальнень.*

<sup>43</sup> García García A. M., Figueroa Rodríguez K., Mayett Moreno Y., Hernández Rosas F. Competitiveness in the agricultural sector: A review of methods applied. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2015. Vol. 20, núm. 72, pp. 717-733. [https://www.researchgate.net/publication/298866328\\_Competitiveness\\_in\\_the\\_agricultural\\_sector\\_A\\_review\\_of\\_methods\\_applied](https://www.researchgate.net/publication/298866328_Competitiveness_in_the_agricultural_sector_A_review_of_methods_applied)

У переліку факторів, що впливають на конкурентоспроможність аграрного підприємництва, важко виокремити першочергові (основні) та другорядні (додаткові). Серед важливих факторів конкурентоспроможності сучасного аграрного підприємництва варто зазначити такі як технології та інновації. Інноваційні технологічні досягнення революціонізували сучасне сільське господарство, впровадження цифровізації<sup>44</sup> й автоматизації, геоінформаційних систем та GPS, супутникових і повітряних спостережень (аерофотознімки), точного (розумного) землеробства, біотехнологій тощо значно підвищило продуктивність та ефективність галузі. Роботи, датчики та дрони стають об'єктивною ознакою сучасних господарств, що разом із системами обробки даних, штучним інтелектом (AI<sup>45</sup>) є перспективними стартапами у сільському господарстві. Аграрні підприємства з високим рівнем технологічного розвитку мають конкурентну перевагу, знижуючи виробничі витрати, оптимізуючи використання ресурсів та оперативно реагуючи на ринкові вимоги.

«Інноваційний підхід до ведення агробізнесу на основі концепції Розумне сільське господарство (Smart Agriculture), що нині поширюється у всьому світі, містить технології та рішення Інтернету речей (Internet of Things), спрямовані на досягнення покращеної операційної ефективності, максимальної врожайності та мінімізованих витрат завдяки збиранню даних у реальному часі, їх аналізу та застосуванню цифрових систем керування виробництвом»<sup>46</sup>. Інформаційні технології застосовуються на всіх етапах, від збору й аналізу інформації, управління та прийняття рішень, і до контролю виконання прийнятих рішень.

При цьому зазначається «важливість ефективності бізнесу інновацій як посередницьких змінних у взаємозв'язку між бізнес-стратегіями та конкурентною перевагою»<sup>47</sup> бізнесу. Підхід має бути саме стратегічним.

---

<sup>44</sup> Краус К. М., Краус Н. М. *Цифрові інструменти сучасної аграрної підприємницької діяльності. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах Четвертої технологічної революції*: Монографія. Білоцерківський національний аграрний університет. 2023. С. 454-487. [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/45593/1/Kraus\\_2023\\_ko1\\_monografii\\_FEU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/45593/1/Kraus_2023_ko1_monografii_FEU.pdf)

<sup>45</sup> Lenny D. AI in Agriculture – The Future of Farming. *Intellias. Global Technology Partner*. July 27, 2023. <https://intellias.com/artificial-intelligence-in-agriculture/>

<sup>46</sup> Кернасюк Ю., Гайденко О. Інноваційна агротехніка та технології. *Агробізнес сьогодні: Економічний гектар*. 10.06.2021. <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/21782-innovatsiina-ahrotekhnika-ta-tehnolohii.html>

<sup>47</sup> Farida I, Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. 8(3):163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

В Україні «залишається велика кількість невирішених питань щодо впровадження вітчизняних інновацій: низька платоспроможність сільськогосподарських підприємств, недосконала підтримка інноваційної діяльності на державному рівні, високий ризик при впровадженні нових технологій, відсутність кваліфікованих спеціалістів у сфері інновацій, відсутність налагодженого фінансового механізму інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Тому значна кількість перспективних і цікавих інновацій не комерціалізується і сільськогосподарські підприємства втрачають можливість сучасного інноваційного розвитку»<sup>48</sup>, з чим погоджуємося.

Актуальними є наукові дослідження та застосування їхніх результатів для розвитку аграрного підприємництва, підвищення його конкурентоспроможності. Інвестиції в дослідження та розвиток сприяють технологічним інноваціям і передачі знань. Співпраця між дослідницькими установами та аграрними підприємцями фаворизує впровадження передових технологій, які покращують конкурентоспроможність через постійне вдосконалення й адаптацію. Це відбувається в межах переходу до «Industry 4.0». Дослідження у галузі аграрного підприємництва повинні бути постійним, тривалим процесом, який поєднується з освітою. Постійне оновлення знань, збільшення бази даних та інтеграція нових наукових відкриттів допоможуть розширити розуміння факторів, які впливають на конкурентоспроможність агробізнесу.

Вагомим і важливим є сприяння інноваціям. Формування сприятливого середовища для інновацій у сільському господарстві є ключовим чинником для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності. Фінансування досліджень та розробок, створення інноваційних інкубаторів і сприяння стартапам в агробізнесі допоможуть залучати нові технології та підвищити продуктивність аграрних підприємств, фермерських господарств і навіть господарств населення.

Якщо інновації та новітні технології пов'язані з витратами, то логічним буде наступний пункт у переліку факторів аграрної конкурентоспроможності – доступ до ресурсів. Наявність, правомочність, а також і доступність таких важливих ресурсів як земельні, водні, трудові, їхній обсяг і якість, а також капітал і

---

<sup>48</sup> Rasevych I., Demydenko O. Innovations as the main factor of agricultural development at the regional level. *Agriculture and Plant Sciences: Theory and Practice*. 2022. №4, pp. 81-90. <https://doi.org/10.54651/agri.2022.04.10>

фінансування мають великий вплив на конкурентоспроможність суб'єктів аграрного підприємництва.

Серед багатьох факторів конкурентоспроможності часто виокремлюють саме ресурсний, наприклад, говорячи про значний аграрний потенціал України, насамперед – земельні ресурси (менше – трудові). Стратегія аграрного експорту України та нинішня модель конкурентоспроможності здебільшого базуються на природних ресурсомістких і традиційних сільськогосподарських продуктах, що формує певні обмеження розвитку. Обмеження також пов'язані з низьким рівнем переробки експортної агропродовольчої продукції, домінуванням сировини у структурі експорту, що зменшує додану вартість, вироблену на території країни, скорочує потенційну зайнятість, очікувані бюджетні надходження тощо.

Земельні та інші матеріальні ресурси можуть бути або у власності, або в оренді. Відповідно до наших досліджень, «концептуальний зміст і господарсько-правова наповненість форм, прав та відносин власності визначають тип соціально-економічної системи. Якщо природа власності об'єктивна, то відносини власності, особливо у несформованому інституційному середовищі, можуть бути суб'єктивними. Права власності розглядаються як наявні у економічних агентів «пучки правомочності» на прийняття рішень щодо об'єкта власності, «пучки» можуть розщеплюватися, причому розподіл розщеплених прав може відбуватися між різними суб'єктами. Володіння тими чи іншими частковими правами визначає набір допустимих економічних рішень, які можуть приймати окремі агенти»<sup>49</sup>. Це, зокрема, залежить від організаційно-правових форм господарювання дійових осіб аграрного сектора.

Гарантоване право власності на землю, ефективне управління водними ресурсами, доступ до кредитів та інвестиційного капіталу дозволяють аграрним підприємцям приймати довгострокові стратегічні рішення, що у підсумку сприяє стійкому росту та розвитку, підвищенню конкурентоспроможності. При цьому важливу роль відіграють інвестиції, які мають як економічний, так і соціальний ефект<sup>50</sup>, що вкрай актуально у нинішньому світі соціальних викликів.

---

<sup>49</sup> Лопатинський Ю.М. Трансформація інституту власності. *Збірник наукових праць. Економічні науки. ЛВНЗ «Буковинський університет»*. Чернівці : Книги-XXI, 2010. Випуск 6. С. 171-182. [http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue\\_articles/15\\_1.pdf](http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/15_1.pdf)

<sup>50</sup> Лопатинський Ю.М. Інвестиції: економічна і соціальна ефективність. *Фінанси України*. 1997. № 8. С. 76-84.



Попередній пункт тісно переплітається з наступним, адже інвестиції в людський капітал є важливою стратегією розвитку сільського господарства, відповідно до результатів дослідження Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (FAO) та Міжнародного науково-дослідного інституту продовольчої політики (IFPRI)<sup>51</sup>. Вирішальним є формування нового стратегічного мислення в системі управління агробізнесом.

Людський капітал, знання та компетенції, навички (hard і soft skills), здібності й уміння самих підприємців, виконавчих керівників, найманих працівників, персоналу відіграють вирішальну роль у сучасному світі. Кваліфікований та освічений людський капітал є основним активом будь-якого суб'єкта аграрного підприємництва. Освіта та самоосвіта, перепідготовка, навчання та дорадництво відіграють важливу роль у підготовці та забезпеченні фермерів, керівників і працівників необхідними навичками для впровадження сучасних практик, підвищення продуктивності та прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню конкурентоспроможності, прямо й опосередковано допомагаючи інноваціям та адаптивності.

Удосконалення людського капіталу перебуває у сфері освіти, підвищення кваліфікації та розвитку навичок. Професійна відповідність, постійне навчання та розвиток здібностей, умінь суб'єктів є ключем до успіху в сучасному аграрному секторі. Програми навчання та підвищення кваліфікації, тренінги, коучинги, дорадчі послуги для сільських підприємців сприяють їхній адаптації до змін у ринкових умовах, впровадженню нових технологій та ефективному управлінню агробізнесом. Це неперервний процес, який ґрунтується на концепції навчання упродовж життя (LLL – Lifelong Learning). Проте, як засвідчують і наші дослідження<sup>52</sup>, нині спостерігається відтік людського капіталу, зокрема з сільських територій.

Як бачимо, у попередніх пунктах розгляду факторів конкурентоспроможності аграрного підприємництва переплітаються та взаємодіють внутрішні та зовнішні (по відношенню до дійових осіб аграрного господарювання) елементи. Разом із внутрішніми умовами

---

<sup>51</sup> Davis K., Gammelgaard J., Preissing J., Gilbert R., Ngwenya H. Investing in Farmers: Agriculture Human Capital Investment Strategies. *FAO and IFPRI*, Rome. 2021. <https://doi.org/10.4060/cb7134en>

<sup>52</sup> Лопатинський Ю.М., Белей С.І., Кіндзерський В.В. Відтік людського капіталу в умовах асиметричного розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*, 2023, № 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.13>

господарювання, важливе значення мають саме зовнішні, серед яких політика ринку та умови торгівлі. Вважається, що лібералізація торгівлі та ефективна ринкова політика є важливими для конкурентоспроможності аграрних підприємств на світовому ринку. Доступ до міжнародних ринків, угоди про справедливу торгівлю та зниження торговельних бар'єрів дозволяють агробізнесу розширювати свої ринки збуту, товарне охоплення, диверсифікувати джерела доходів. Хоча, з іншого боку, протекціоністські заходи, спрямовані на захист національного товаровиробника, можуть бути вигідними окремим суб'єктам.

Україна не існує в ізольованому середовищі, тож повинна а) дотримуватися вимог і умов світової торгівлі (зокрема, СОТ, Європейської асоціації вільної торгівлі); б) докладати зовнішньополітичних зусиль для захисту власних інтересів. Це питання загострилось у нинішній ситуації, коли, з одного боку, у 2023 р. ЄС продовжив на рік режим безмитної торгівлі з Україною (призупинення мит, квот і заходів торгового захисту щодо українського експорту). «Зазначені заходи з лібералізації торгівлі, у свою чергу, зобов'язують Україну дотримуватись низки умов:

- дотримання правил походження товарів і відповідних процедур у рамках Угоди про асоціацію;
- утримання від будь-яких нових обмежень на імпорт з ЄС, включаючи як застосування нових мит чи інших заходів, так і посилення існуючих обмежень (окрім зумовлених необхідністю в умовах війни);
- виявлення Україною поваги до демократичних принципів, прав людини та основних свобод, верховенства права, а також здійснення належних заходів щодо боротьби з корупцією та протиправною діяльністю, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС»<sup>53</sup>.

З іншого боку, як відомо, нині (2023 р.) п'ять країн ЄС вимагають від Єврокомісії чергового продовження обмежень на експорт аграрної продукції з України на захист свої фермерів, ухвалені через «вузькі логістичні місця». Для врегулювання цієї ситуації необхідне подальше напрацювання відповідних механізмів. Так, досягнута домовленість щодо продовження транзиту сільськогосподарської продукції через територію цих країн у інші

---

<sup>53</sup> Міністерство економіки України. 2023. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=41ff3eb4-de34-485c-9474-d20fe710c963&title=DoUvagiEksporteriv-vropeiskiiSoiuzProdovzhivTerminDiiBezmitnoiTorgivliZUkrainoiu>

країни ЄС та на зовнішній експорт (за межі ЄС), зокрема через порти.

Тож вважається необхідним застосування «стратегії національно укоріненого розвитку, яка не є ні ізоляціонізмом, ні протекціонізмом, а є поєднанням внутрішньої інклюзивності, спирається на мобілізацію всіх внутрішніх чинників, фізичного і соціального капіталу як джерел економічного зростання, і зовнішньої інклюзивності, спрямованої на використання глобалізації для реалізації інтересів національного соціально-економічного розвитку»<sup>54</sup>. Звісно, очікуємо повноправного членства України в ЄС, хоча це повністю не зніме питання експорту української агропродовольчої продукції, за якою країна має конкурентні переваги, а навпаки, його загострить.

У продовження попереднього пункту зазначимо, що невід'ємним складником успіху аграрних підприємств є ефективна інфраструктура та логістика. Покращення транспортування, зберігання та розподілу продукції може суттєво знизити втрати післязбирального періоду та підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Важливим є планування каналів збуту, довгострокові контракти, просування агропродовольчої продукції. Водночас, інфраструктура та логістика зазнали значних пошкоджень і руйнувань в Україні у ході повномасштабного воєнного вторгнення росії, вимагають відновлення, підтримки та захисту.

Також у сучасному світі вагомою є ринкова інформація. «На думку представників інституційного підходу, на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства вплинула асиметрія ринкової інформації, основним складником якої є недосконалість інституційного середовища та специфіка аграрного підприємства як виробничої системи»<sup>55</sup>. Фактор асиметрії інформації відіграє вагомий роль для України. Наприклад, це стосується аграрних підприємств холдингового типу<sup>56</sup>, щодо яких має бути підвищена прозорість їх функціонування.

---

<sup>54</sup> Гриценко А. А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні гео економічні зрушення. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 38-54. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.038>

<sup>55</sup> Borisov P., Miladinovski D. Competitiveness of agricultural enterprises – theories and determinants. *Journal of Bio-based Marketing*. 2022. Vol. 1, pp. 57-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6500039>

<sup>56</sup> Лопатинський Ю. М., Белей С. І., Кобеля З. І. Корпоративне управління сільськогосподарськими підприємствами холдингового типу. *Агросвіт*. 2023. № 14. С. 3-12. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.14.3>

Впливовим фактором щодо конкурентоспроможності аграрного підприємництва є тенденції споживання. В Україні «відчутний вплив параметрів внутрішнього попиту обумовлений значним недоспоживанням ключових продуктів харчування у порівнянні із гігієнічними нормами, що відображає незадоволений попит як перспективну частку ринку»<sup>57</sup>. Розуміння споживчих уподобань і ринкових тенденцій є важливим для аграрних підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Розвідка ринку дозволяє аграрним суб'єктам відповідати на вимоги споживачів, здійснювати збут продукції за конкурентними перевагами, вимогами споживачів і попитом, використовувати нові можливості. З іншого боку, важливим є прищеплення українським споживачам навичок зваженого споживання продуктів харчування з акцентом на продукції рослинництва, органічній продукції, продукції місцевого виробника.

У контексті напрацювання відповідних механізмів і заходів необхідно досліджувати потенційних конкурентів і вивчати передовий досвід розвинених країн. Вивчення передового досвіду країн, які вже досягли високого рівня конкурентоспроможності в аграрному секторі, може стати надзвичайно корисним для ідентифікації ефективних практик і стратегій. Аналіз успішних моделей може надати інсайти та інспірації для аграрних підприємств у поліпшенні бізнес-процесів і досягненні конкурентних переваг.

Розвиток згаданого напрямку можливий на засадах сталих і відповідальних практик. Сталість стає все більш важливою у підтриманні конкурентоспроможності<sup>58</sup>. Цей зв'язок двосторонній<sup>59</sup>. Загалом споживачі та регуляторні органи вимагають екологічно та соціально відповідального сільськогосподарського виробництва. Підприємці, які впроваджують сталі практики, не тільки поліпшують

---

<sup>57</sup> Orel A., Rudenko S., Nakisko O. Factors of development of competitive advantages of agricultural enterprises of Ukraine. *Vectors of competitive development of socio-economic systems*. Monograph. Editors: Oleksandra Mandych, Tadeusz Posuka. Opole: The Academy of management and administration in Opole, 2020. P. 106-111. [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9407/1/Orel\\_Factors\\_of\\_development\\_article.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9407/1/Orel_Factors_of_development_article.pdf);

Власенко Т. А. та ін. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 130-138. [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/ujae\\_2020\\_r04\\_a14.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/ujae_2020_r04_a14.pdf)

<sup>58</sup> Лопатинський Ю.М., Меглей В.І. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка: Збірник наук. праць*. 2016. Випуск 777-778. С. 35-40.

<sup>59</sup> Mitiai O., Lagodiienko V., Safonov V. Competitiveness of agriculture enterprises as the main factor of sustainable development in agricultural sphere. *Economic Annals-XXI*. 2015. №155(11-12), pp. 59-62. <http://ea21journal.world/index.php/ea-v155-13/>

свою репутацію, але й зменшують ризики своєї діяльності та покращують довгострокову прибутковість. Насамперед йдеться про екологічну раціональність аграрних господарств, відновне сільське господарство, запобігання змінам клімату. У цих умовах говорять про діалектику розвитку «зеленої економіки»<sup>60</sup>. Незаперечним є соціоекономічний складник розвитку сільського господарства і села на засадах агроекології<sup>61</sup>. Зокрема, визнається негативний вплив на екологію глибоко спеціалізованого (монокультурного) аграрного виробництва<sup>62</sup>. Зазначене вимагає оцінювання екосистемних активів територіальних громад<sup>63</sup>, які в умовах децентралізації отримали потужний стимул власного розвитку.

Конкурентоспроможність аграрного підприємництва також пов'язана з вирішенням соціальних викликів. Забезпечення адекватних умов праці, збалансовані пропорції між виробництвом і споживанням, а також врахування потреб і добробуту сільськогосподарських працівників є важливими аспектами створення стійкої та конкурентоспроможної аграрної системи.

«Висока продуктивність менеджменту, ефективність управління, встановлені взаємовигідні відносини з ринковими контрагентами є одними з найважливіших показників хорошої конкурентоспроможності компанії, з якими мінімізується ринковий ризик і покращується її ринкова позиція та сила»<sup>64</sup>. Засобом досягнення зазначених орієнтирів для дійових осіб аграрного підприємництва може бути реінжиніринг бізнес-процесів<sup>65</sup>, роль і значення якого зростають в умовах нестабільності та вимушених змін.

Комплекс заходів на основі використання інструментів маркетингу визначає місце маркетингу у підвищенні

---

<sup>60</sup> Зінчук Т. О., Паламарчук Т. М., Усюк Т. В. Діалектика розвитку «зеленої економіки» в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>

<sup>61</sup> Бородіна О. М., Прокопа І. В. Соціоекономічна складова розвитку сільського господарства і села на засадах агроекології: науково-прикладні аспекти. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 82-96. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.082>

<sup>62</sup> Молдаван Л. В. Соціо-екологічні наслідки агропродовольчої спеціалізації України: причини і способи їх усунення. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 72-94. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.072>

<sup>63</sup> Веклич О.О., Бойко Є.О., Колмакова В.М., Патока І.В. *Прикладна теорія оцінювання екосистемних активів територіальних громад*. Моногр. За ред. О.О. Веклич. Суми: Університетська книга, 2022. 246 с.

<sup>64</sup> Borisov P., Miladinovski D. Competitiveness of agricultural enterprises – theories and determinants. *Journal of Bio-based Marketing*. 2022, vol.1, pp. 57-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6500039>

<sup>65</sup> Kyfyač V., Lopatynskiy Y. Methodical approaches to business processes reengineering at modern enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Volume 4. N 4, pp. 151-158. <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/493>

конкурентоспроможності аграрних підприємств<sup>66</sup>. Диференціація продукції як маркетинговий підхід до управління – це здатність підприємця формувати лояльний попит на вироблену ним модифіковану продукцію з ознаками унікальності (на засадах оновлення асортименту, нішової, органічної продукції тощо). Отже, адаптивність суб'єкта аграрного підприємництва до змін ринку, комбінування конкурентних переваг, розвиток маркетингових спроможностей і навичок – засоби підвищення конкурентоспроможності. Важливим є впровадження / поширення загальних «принципів корпоративного управління в аграрному секторі, у тому числі корпоративної соціальної відповідальності, як модусу набуття конкурентних переваг»<sup>67</sup>. Маркетинговий інструментарій повинен бути спрямований як на внутрішній, так і зовнішній ринок.

Управління ризиками є важливим аспектом досягнення конкурентоспроможності аграрного підприємництва, адже для сектора характерний високий рівень ризику сільськогосподарської діяльності. Зміни в кліматі, ринкові коливання та інші фактори можуть суттєво впливати на доходи та стабільність підприємництва. Агробізнесу необхідно розвивати ефективні стратегії управління ризиками, такі як застосування страхування та диверсифікація для забезпечення стійкості та надійності бізнес-процесів. Ризик-менеджмент охоплює виявлення та оцінювання ризиків, вибір методів та інструментів управління виявленим ризиком, розробку заходів з управління ризиками, забезпечення моніторингу їх виконання на тактичному та стратегічному рівні, оцінку досягнутих результатів. Також необхідно враховувати вагомий вплив зовнішніх факторів у форматі економічної невизначеності.

Однією із форм зміни умов господарювання, реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів агробізнесу є співпраця між окремими одиницями та їх об'єднання. Співпраця та об'єднання аграрних підприємств можуть забезпечити додаткові переваги на ринку. Створення різних форм кооперації, об'єднання зусиль у виробництві, маркетингу та логістиці спроможні знизити витрати та збільшити масштаб впливу, що загалом сприятиме підвищенню рівня

---

<sup>66</sup> Blahun I., Hrynevych L. Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in conditions of transformation of land relations in Ukraine. *Economy and Society*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-31>

<sup>67</sup> Лопатинський Ю.М., Мельник О.І. Вплив корпоративного управління на конкурентоспроможність аграрного сектора економіки України. У кн. *Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології*: колективна монографія / За заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Гельветика, 2015. С. 452-466

конкурентоспроможності окремих суб'єктів і об'єднань.

Кооперативи не набули особливого розповсюдження в Україні. Так, станом на 01 січня 2022 р. зареєстрована кількість сільськогосподарських виробничих кооперативів становила 1001, що є приблизно середнім значенням за останнє десятиліття, тобто коливання кількості несуттєві. Натомість кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів зросла з 808 у 2011 р. до 1274 станом на 01 січня 2022 р. (тобто ріст більш ніж у 1,5 рази)<sup>68</sup>. Проте, ця кількість україні мізерна порівняно із загальною кількістю зареєстрованих юридичних осіб за даним видом економічної діяльності (і становить близько 3%).

Іншою формою об'єднання аграрних суб'єктів є кластери<sup>69</sup>. «Агрокластер є організаційно-правовою формою підприємництва, яка передбачає створення на обмеженій території на принципах партнерства, кооперації та спеціалізації асоціацій, рівноправно-господарюючих агрофірм, сільськогосподарських виробничих кооперацій та інших підприємств зі збереженням господарської та юридичної самостійності учасників, де рушійною силою інноваційного розвитку виступає конкуренція»<sup>70</sup>.

Кооперативи, кластери є прикладами горизонтальної інтеграції. Також можуть бути приклади вертикальної інтеграції, серед яких агропромислові кластери, які є «основою для формування регіональних брендів сільськогосподарської продукції, а також ефективним засобом підвищення цінності регіонального бренду та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції»<sup>71</sup>. Звісно, у агропромислового кластеру більше організаційних, матеріальних, фінансових та інших можливостей розвитку.

Загалом, багато прикладів горизонтальної та вертикальної інтеграції суб'єктів аграрного підприємництва підтверджують їхню вищу конкурентоспроможність, проте вимагають ініціативи, дієвості і, відповідно, результативності. Також формування та

---

<sup>68</sup> *Статистичний щорічник 2021*. Державна служба статистики України. Київ, 2022. [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf)

<sup>69</sup> Лопатинський Ю.М., Попович Н.М., Лопашук І.А. Економічна ефективність участі у кластерах потенційних учасників. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка: Збірник наук. праць*. 2019. Випуск 820. С. 40-45. [https://drive.google.com/file/d/1\\_5X0VxS8-qGFH5OuwGEtFnDEa8I7E3qU/view](https://drive.google.com/file/d/1_5X0VxS8-qGFH5OuwGEtFnDEa8I7E3qU/view)

<sup>70</sup> Romanenko Y. Agroclusters – innovative form of development of rural territories of Ukraine. *Public management*. 2019. No. 5 (20), pp. 189-201. <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/278/386>

<sup>71</sup> Liu Y., & Wang X. Promoting Competitiveness of Green Brand of Agricultural Products Based on Agricultural Industry Cluster. *Wireless Communications and Mobile Computing*. 2022. ID: 248329393. <https://doi.org/10.1155/2022/7824638>

функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України має позитивний вплив на сталий розвиток сільських територій<sup>72</sup>. Зауважимо, що разом із розвитком сільських територій говорять у ширшому контексті про «просторовий розвиток як упорядкований і спрямований на оптимізацію просторових змін процес управління елементами і зв'язками конкретних територій на основі повноцінного визначення, синергетичного використання і якісного збереження їх просторово диверсифікованих особливостей»<sup>73</sup>. Розвиток села і сільських територій, зокрема пов'язаний із активізацією неаграрного підприємництва у сільській місцевості, зростанням його частки. При цьому збалансований – аграрний ÷ неаграрний – розвиток може бути у випадку їхнього зв'язку та взаємодоповнення, наприклад у сфері переробки аграрної продукції, зберігання, фасування, транспортування, торгівлі тощо. Така інтеграція поєднує внутрішні та зовнішні фактори формування та підвищення рівня конкурентоспроможності аграрного підприємництва.

У частині зовнішнього регуляторного впливу важливі державна підтримка та ефективна урядова політика<sup>74</sup>. Сприятлива політична атмосфера та цілеспрямоване втручання держави можуть значно підсилити конкурентоспроможність аграрного підприємництва. «Підтримка сільськогосподарського підприємства полягає у наданні набору державних субсидій і економічних пільг для визначення суттєвого розвитку та можливості продовження функціонування на ринку»<sup>75</sup>. Дієве та ефективне правове забезпечення, ініціативи й стимули для інновацій, доступ до фінансування й інвестицій у сільську інфраструктуру сприяють зростанню та розвитку агробізнесу, підвищенню його конкурентоспроможності.

Також необхідно розділяти рівні державної політики та державної підтримки. У сучасних умовах в Україні підвищується роль регіональної аграрної політики, а також громад і місцевого

---

<sup>72</sup> Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій. [Ю. О. Лупенко, О. Г. Шпикуляк, М. Й. Малік та ін.]; за ред. О.Г. Шпикуляка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 52 с. [https://drive.google.com/file/d/1crPij70fLbc11LVLCFS7wnStXwcc2N2c/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1crPij70fLbc11LVLCFS7wnStXwcc2N2c/view?usp=share_link)

<sup>73</sup> Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Інституційно-правові засади регулювання просторового розвитку в Україні. *Економіка України*. 2022. №12. С. 34-50. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.12.034>

<sup>74</sup> Підтримка аграрного сектора в системі державного регулювання економіки. За ред. О.М. Бородіної, Ю.М. Лопатинського; Інститут економіки та прогнозування НАН України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича МОН України. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2009. 280 с.

<sup>75</sup> Zakharchenko O., Alieksieichuk O., Kliuchnyk A., Shyriaieva N., Kudlai I. State support of agricultural producers as a factor in increasing the competitiveness of the agricultural sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. Vol. 8, N 1, p. 687-704. <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/12107>



самоврядування, діяльність представників яких доцільно реалізувати за структурно-функціональними підходами<sup>76</sup>.

Вагому роль відіграє підтримка малих і середніх підприємств, які виконують важливу функцію у сталому розвитку сільських територій та формуванні розмаїття агропродовольчої продукції на ринку. Гарантування підтримки й сприяння розвитку цих підприємств може створювати умови для різноманітності, залучення інновацій, забезпечення продуктивної зайнятості тощо.

Прикладом дієвої державної політики може слугувати Спільна аграрна політика ЄС (CAP), що актуально в умовах євроінтеграції України<sup>77</sup>. «Інструменти Спільної аграрної політики та політики згуртованості є дуже важливими і підлягають безперервним реформам внаслідок мінливих внутрішніх умов Співдружності та динамічних глобальних трансформацій. Одна з цілей – підвищення конкурентоспроможності сільського господарства. Наразі спостерігається подальша переорієнтація політики ЄС на посилення турботи про природне середовище та клімат»<sup>78</sup>. Серед багатьох завдань для України важливо підвищувати рівень стандартизованості агропродовольчої продукції відповідно до вимог ЄС.

У сучасних демократичних умовах, з урахуванням факторів децентралізації, посилення ролі місцевих громад, вагомою є взаємодія з громадськістю. Створення діалогу з громадськістю, споживачами та іншими зацікавленими сторонами може сприяти визначенню пріоритетів і потреб ринку. Врахування суспільних аспектів, екологічних зобов'язань та соціальних побажань допоможуть зберегти позитивний імідж аграрних підприємств та сприяти їхній конкурентоспроможності.

Важливою є дієва взаємодія лідерів і активістів, уряду, бізнесу та громадянського суспільства у напрямі визначення пріоритетів, позитивної зміни ситуації на локальному, регіональному, національному рівні, у світі загалом. Знаходження рішень можливе саме через державно-приватну співпрацю, формою такої взаємодії

---

<sup>76</sup> Євдокименко В.К. та ін. Структурно-функціональні складові регіональної аграрної політики. *Регіональна економіка*. 2005. № 2. С. 160-166.

<sup>77</sup> Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства). *Німецько-український агрополітичний діалог (APD) / Аналітичний центр Аграрного союзу України*. Київ, 2022. 32 с. [http://www.aau.org.ua/media/publications/1894/files/CAP\\_2023\\_02\\_10\\_12\\_36\\_02\\_818740.pdf](http://www.aau.org.ua/media/publications/1894/files/CAP_2023_02_10_12_36_02_818740.pdf)

<sup>78</sup> Nowak A., Róžańska-Boczula M. *The Competitiveness of Agriculture in EU Member States According to the Competitiveness Pyramid Model. Agriculture*. 2021. #12(1). ID: 245549642. <https://doi.org/10.3390/agriculture12010028>

може бути державно-приватне партнерство<sup>79</sup>.

Схематичне узагальнення досліджуваних вище елементів може бути представлено у вигляді піраміди конкурентоспроможності аграрного підприємництва (рис. 3). Елементами виступають: *задіяні ресурси – сформований потенціал – дієві фактори – сформований продукт – ринок і його інституції – реалізована конкурентоспроможність аграрного підприємництва – одержаний ефект.*



**Рис. 3. Піраміда конкурентоспроможності аграрного підприємництва**

*Джерело: розроблено автором на основі методичних узагальнень.*

Отже, важливим є напрацювання напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності національного аграрного сектора та його суб'єктів<sup>80</sup>. Для розвитку економічної системи загалом «пропонується приділити більше уваги агропродовольчому сектору,

---

<sup>79</sup> Shylepnytskyi P., Zybareva O., Lopatynskiy Y. "People first" public-private partnership as an instrument for sustainable development of rural areas. *Agricultural Economics and Rural Development*. 2022. Volume 19. Issue 2, pp. 193-204.

<sup>80</sup> Lopatynskiy Y., Melnyk O., Sybyrka L., Melnyk A., Kobelia Z. Directions of Enhancement of the Competitiveness of National Economy Agricultural Sector. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8. Issue-4, pp. 8361-8365. <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-4/>

неціновим факторам конкурентоспроможності та впливу державного регулювання на конкурентоспроможність»<sup>81</sup>, чому, зокрема, присвячене і дане дослідження.

«Узагальнення висловлених думок різних груп авторів щодо «конкурентоспроможності» підприємництва показує, що суб'єкт господарювання повинен мати такі характеристики, щоб мати високий рівень конкурентоспроможності: продуктивність факторів виробництва, які використовуються у виробництві; підвищення рентабельності активів; постійна та/або зростаюча частка ринку; вироблення продукції високої якості при мінімальних витратах виробництва; висока адаптивність до змін зовнішнього середовища; розвиток інновацій; можливість реалізувати економію від масштабу; створення лояльного попиту на свою продукцію та запровадження ефективного управління»<sup>82</sup>, що є комплексним завданням.

При розробці шляхів підвищення конкурентоспроможності варто оцінити конкурентні позиції, сильні та слабкі сторони суб'єкта підприємництва (та потенційних конкурентів) з метою окреслення перспектив розвитку. В умовах наближеної до досконалої конкуренції в аграрному секторі відсутня можливість окремих одиниць бізнесу впливати на ціни реалізації продукції, тож досягнення конкурентних переваг можливе за рахунок мінімізації (оптимізації) витрат і постійного їх контролю. Разом із тим, укрупнення сільгосптоваровиробників, кооперація, кластеризація, горизонтальна й вертикальна інтеграція посилюють можливості впливу суб'єктів на ринкову ситуацію. Натомість у випадку з експортом продукції варто враховувати, що цінові конкурентні переваги часто мають тимчасовий характер.

Вагому роль відіграє якість і різноманітність продукції. Малим, а також середнім виробникам доцільно розглядати питання виробництва нішової агропродовольчої продукції, пошуку нових ринкових можливостей, акценту на органічності продукції тощо. Паралельно варто докладати зусиль до зміни суспільної позиції щодо споживчих пріоритетів, зокрема і продукції місцевого виробництва. Тут важливі державна підтримка (як і реформування аграрної

---

<sup>81</sup> Latruffe L. Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*. 2010. No. 30. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en>

<sup>82</sup> Borisov P., Miladinovski D. Competitiveness of agricultural enterprises – theories and determinants. *Journal of Bio-based Marketing*. 2022, vol.1, pp 57-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6500039>

політики загалом) та зв'язок із громадськістю.

Не зважаючи на значний ресурсний потенціал українського аграрного підприємництва, його віддача та ефективність не завжди високі. Питання у доступності ресурсів, а також чіткому регулюванні прав власності та пучків правомочності. Інноваційні підходи разом із вивченням та застосуванням прогресивних технологій і передового досвіду будуть вельми доцільними. Потенціал має бути реалізованим, що часто вимагає реінжинірингу бізнес-процесів.

Розуміння та можливість врахування ситуації економічної невизначеності ґрунтується на передбаченні й прогнозуванні ймовірних змін економічної ситуації та формування конкретних економічних умов. Прогнозування ймовірного розвитку аграрного підприємництва та підвищення його конкурентоспроможності можливе на основі сценарного підходу<sup>83</sup>. Розвиток факторів конкурентоспроможності аграрного підприємництва можливий на системних засадах з категоріальними ознаками безперервності й динамічності, комплексності й оптимальності, необхідності й об'єктивності. Заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, повинні одночасно охоплювати короткострокові та довгострокові питання, відповідати на поточні виклики та мати стратегічну спрямованість з урахуванням глобальних криз, факторів зміни клімату, викривлень на світових ринках, об'єктивних і суб'єктивних детермінант.

### **Висновки**

Конкурентоспроможність аграрного підприємництва є ключовою умовою його успіху та сталого розвитку загалом. Ідентифікація та розуміння факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є важливим завданням для всіх стейкхолдерів агробізнесу. Підвищення якості задіяних ресурсів (у т.ч. людського капіталу), упровадження інновацій, ефективне управління суб'єктами та ризиками, дієва державна підтримка на програмно-цільових засадах, урахування потреб і запитів громадськості допоможуть підтримати розвиток аграрного сектора і, як результат, забезпечити стабільне економічне зростання підприємництва сільських територій. Міжнародна підтримка, співпраця стейкхолдерів, обмін досвідом і розуміння глобальних

---

<sup>83</sup> Lopatynskiy Yu. et al. Scenario Forecasting of Agriculture Institutional Transformation on Sustainable Development Base. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 2021, Volume 17, Art. #55, pp. 574-582. <https://wseas.com/journals/ead/2021/b125107-1368.pdf>

викликів сприятимуть побудові сильної та стійкої системи аграрного господарювання в Україні, що відіграватиме важливу роль у глобальному аграрному середовищі в умовах економічної невизначеності та соціальних викликів.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємництва є багатогранним процесом, який вимагає взаємодії та співпраці між політиками, науковцями й освітянами, аграрними об'єднаннями та союзами, репрезентативними представниками сектора та аграрними підприємцями з метою досягнення адаптивних рішень. За допомогою пріоритетів у довгостроковому (стратегічному) плануванні, сприйнятті ресурсозберігаючих і природозберігаючих технологій, сталих практик та розвитку людського капіталу можливе прокладання оптимального шляху до розквіту та стійкого модернізаційного розвитку аграрного господарювання, що сприятиме економічному процвітанню та продовольчій безпеці.

**Людмила ПРОКОПЕЦЬ**  
кандидат економічних наук, доцент

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Зміни в економічній та політичній системі України на початку 90-х років призвели до появи конкуренції. Цей процес особливо посилюється, коли на зміну державній власності та чіткому регулюванню приходять приватна власність і вільний ринок.

Останніми роками труднощі адаптації до ринкових економічних умов і тривалість фінансової кризи підвищили невизначеність і ризики юридичних осіб. Основна частина аграрної економіки також стикається з труднощами, що характеризуються перерозподілом ресурсів і ринків збуту, а також довгостроковими змінами в організації та структурі. Їх головна мета – утриматися на ринку шляхом підвищення конкурентоспроможності. Проблема конкуренції та конкурентоспроможності як економічне явище стала предметом дослідження багатьох вчених у країні та за кордоном. Проте у вітчизняній економічній літературі, незважаючи на значний прогрес, немає єдиного підходу щодо узагальнення шляхів і механізмів підвищення конкурентоспроможності агробізнесу з урахуванням галузевих особливостей, що зумовлює актуальність дослідження.

Конкуренція є основним принципом функціонування ринкової економіки, основним економічним механізмом, основною рушійною силою розвитку взаємовідносин між підприємствами. Конкуренція – змагання між виробниками (продавцями) товарів за отримання кращих та економічно вигідніших умов виробництва й реалізації продукції з метою отримання максимального прибутку чи іншої вигоди.

З економічної точки зору мета конкуренції полягає в тому, щоб дати можливість комерційним суб'єктам отримати максимальну виручку від реалізації або прибуток від придбаної продукції. Це означає конкуренцію за джерела засобів виробництва та робочої сили, а особливо за можливості продажу та розширення участі на ринках. Конкуренція є цивілізованою та легальною формою боротьби за виживання основного складу підприємства, ефективним механізмом відбору й регулювання в ринковій економіці. Це важлива

частина ринкової економіки і відіграє вирішальну роль у підвищенні якості продукції, проєктів і послуг, зниженні собівартості виробництва, освоєнні інновацій<sup>1</sup>.

Як характеристика ринку та невід’ємна частина ринкового механізму конкуренція втілюється через попит і пропозицію. Саме на цьому тлі виникла одна з перших теорій конкуренції Адама Сміта та його принцип «невидимої руки» ринку, коли продавці й покупці змагалися за найвигідніші умови продажу та купівлі відповідно<sup>2</sup>. Адам Сміт першим теоретично продемонстрував природу ефективних механізмів і умов конкуренції.

Однак поняття конкуренції в сенсі конкуренції відіграло роль в аналізі багатьох авторів, ще до А. Сміта. Зокрема, вони розглядаються в роботах Ж. Кантільона, А. Тюрго, Дж. Стюарта та ін.<sup>3</sup>.

Протягом багатьох років відправною точкою аналізу конкуренції була неокласична модель досконалої конкуренції. Вона базується на великій кількості суб’єктів, однорідності товарів, певних знаннях суб’єктів ринку, раціональній поведінці покупців, відсутності бар’єрів для входу на ринок. Хоча цей сценарій вважається малоімовірним. Примітно, що нобелівський лауреат Альберт Саймон і біхевіористська школа думки поставили під сумнів положення про раціональну поведінку покупців. Вони стверджують, що раціональні обмеження домінують і люди обирають не оптимальне рішення, а перше, яке їх задовольняє.

У 1970-х і 1980-х роках дискусії про силу конкуренції почали зосереджуватися не так на кількості учасників ринку, а більше на їхній конкурентоспроможності. Ключовими стають якість стратегії, досконалість організаційної форми та підприємницька інноваційна здатність основного органу. Найвідомішими представниками цього напрямку є Й. Шумпетер, І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер.

Теорія М. Портера базується на трьох основних концепціях: конкурентні сили, що визначають привабливість промислової структури, конкурентна стратегія та ланцюжок вартості, утворений фізичною й технологічною поведінкою фірм, які створюють вартість.

М. Портер свого часу зазначав: «Конкуренція – це не рівновага, а постійна зміна. Удосконалення та оновлення галузі є безперервним

---

<sup>1</sup> Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. К. : Знання. 2007, 1072 с.

<sup>2</sup> Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.: Наш формат, 2023. 722 с.

<sup>3</sup> Mc.Nulty P.J. A Note on The History of Perfect Competition. *The Journal of Political Econom*, August 1967, 75(4). S. 395-399.

процесом, а не тривалим затишшям після одноразової події»<sup>4</sup>.

Цей вислів актуальний і сьогодні, оскільки стосується всіх галузей народного господарства.

Сучасні економісти говорять про п'яту хвилю конкуренції, пов'язаної з Інтернетом та інформацією, яка все більше базується на знаннях. Наразі немає конкретної теорії щодо характеристик цієї хвилі, але новий спосіб конкуренції може вирішити певні проблеми краще, ніж попередній період<sup>5</sup>. Моделі конкуренції суттєво відрізняються залежно від структури ринку та методів конкуренції діючих на ньому суб'єктів (табл. 1).

Таблиця 1

**Окремі характеристики основних моделей конкуренції в  
ринковій економіці**

Характеристики	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополістична конкуренція	Чиста монополія
Кількість виробників/продавців	Велика	Багато	Декілька	Один
Величина ринку підприємства	Мала	Переважно мала	Велика	Велика або мала
Бар'єри виходу на ринок	Низькі	Відносно низькі	Високі	Високі
Вплив виробника на ціну	Відсутній	Значний	Значний	Брак конкуренції
Методи конкурування	Виключно цінова конкуренція	Конкуренція нецінова, основа на якості, промоції, вигідності продажу (купівлі)	Нецінова конкуренція. В т.ч. і за рахунок диференціації товарів	Брак конкуренції

*Джерело: узагальнено автором на основі<sup>6</sup>.*

Зразки конкуренції переплітаються з формами конкуренції. Через різноманітність форм конкуренції необхідно говорити про її класифікацію. За ринком, способом збуту та змістом збуту продукції продавця її можна поділити на внутрішньогалузеву, міжгалузеву, цінову, нецінову, чисту, неповну, монополію, олігополію та

<sup>4</sup> Портер М. Міжнародна конкуренція. К. : Альпіна Паблішер, 2018. 959 с.

<sup>5</sup> Yoffie D., Cusumano D. Comparing on Internet Time. New York : The Free Press. 1998.

<sup>6</sup> Прокопець Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ...к.е.н. : 08.00.04. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2015. 20 с.



недобросовісну конкуренцію (рис. 1):

1) внутрішньогалузева – це конкуренція між однотипними товарами і послугами та їх асортиментом, що задовольняють однакові потреби, але відрізняються за ціною, якістю, рівнем обслуговування споживачів. Конкуренція може бути очевидною – між фірмами, що представляють (працюють) і потенційними фірмами в галузі – і між потенційними конкурентами, які можуть увійти в галузь і мають достатні ресурси<sup>7</sup>;

2) міжгалузева – конкуренція між суб'єктами господарювання різних галузей для задоволення різних потреб індивідуальних та інституційних споживачів;

3) цінова – шляхом зниження ціни в залежності від вартості товару й послуги. Часто проявляється у вигляді демпінгу;

4) нецінові – засновані на нецінових факторах, в основному пов'язаних з різними характеристиками товару та умовами продажу;

5) чиста – це конкуренція, коли на ринку багато продавців ідентичних, взаємозамінних товарів, де жоден продавець чи покупець не може істотно вплинути на ціну чи обсяг;

6) недосконалий – окремі виробники можуть контролювати ціну та обсяги реалізації виробленої ними продукції;

7) монополізм – характеризується існуванням відносно великої кількості продавців і покупців на ринку, та значними відмінностями в товарах і їх цінах;

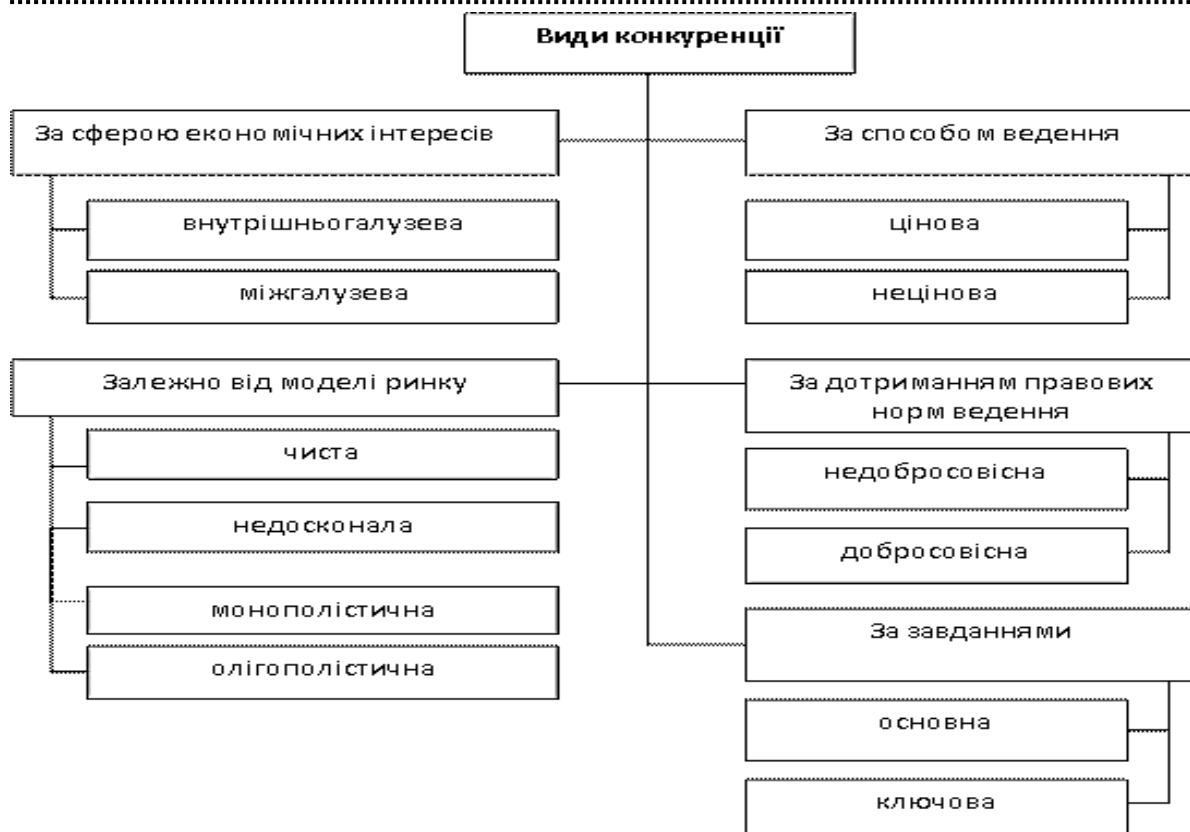
8) олігополія – властивість обмеженої кількості великих продавців товарів на ринку, що дозволяє їм визначати ціни;

9) несправедливі методи конкуренції пов'язані з порушеннями норм і правил ринкової конкуренції, особливо: неналежне використання торгових марок, знаків продуктів і послуг, або будь-яких знаків продуктів; незаконне копіювання зовнішності, упаковки, дизайну та наслідування, плагіат, пряме копіювання продуктів інших компаній та довільне використання їхніх імен; інтенсивне розповсюдження інших або немічних даних, які можуть збивати зловживання іншими компаніями;

10) добросовісність – дотримуватись принципів економічної конкуренції, встановлених законодавством і соціальною етикою.

---

<sup>7</sup> Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. К. : Знання, 2007. 1072 с.



**Рис. 1. Класифікація видів конкуренції**

*Джерело: узагальнено автором.*

Змагальність походить від конкуренції і є елементом конкуренції. «Конкуренція» і «конкурентоспроможність» є взаємопов'язаними і доповнюючими категоріями. Конкуренція означає конкуренцію між різними суб'єктами у досягненні їхніх цілей, які часто схожі, а конкурентоспроможність – це здатність ефективно конкурувати. Це поняття багатогранне і відносне. Як теоретична категорія конкурентоспроможність не підходить для дослідження реального економічного процесу, оскільки її необхідно порівнювати із зовнішнім середовищем. Як видно, емпіричне дослідження конкурентоспроможності має передувати встановленню показників оцінки, визначенню вагових коефіцієнтів і вибору методів дослідження, пов'язаних з об'єктом дослідження.

Обговорюючи тему конкурентоспроможності, багато вітчизняних і зарубіжних авторів не дали стандартного позначення для її визначення. В економічній літературі ведеться досить жвава дискусія щодо розуміння цього поняття та вибору вимірювальних показників.

Конкурентоспроможність часто приписують міжнародним ринкам або відкритим економікам, тобто глобальним ринкам, на

яких діють країна, компанія, товар, бренд. Існує аргумент, що успіх на глобальних ринках залежить від попереднього успіху в конкуренції на локальних, регіональних і внутрішніх ринках<sup>8</sup>. Це дає змогу виділити наступне:

- групи країн, макрорегіони;
- держава (макрорівень);
- сектор, галузь (мезорівень);
- підприємства (мікрорівень);
- продукція, послуги (мікрорівень).

У літературі з вивчення конкуренції конкурентоспроможність можна виявити та диференціювати на мікрорівні, що стосується окремих працівників або споживачів. Однак обчислення цієї категорії є дуже складним<sup>9</sup>.

Конкурентоспроможність у мікроекономічному розумінні аналізує позицію конкретного суб'єкта – його резерви, шанси, шанси та потенціали щодо ринкової структури. У цьому сенсі Д. Фолкнер і К. Босман (D. Faulkner, C. Bosman) виділяють два основних поняття конкурентоспроможності: фундамент і ключ. Перший включає «процеси та системи, які дозволяють компанії бути лідером у своїй галузі», що стосується здатності підвищувати сприйняту клієнтами корисну цінність компанії.

Другий – це здібності, необхідні для довгострокової конкурентної переваги на цьому ринку, але не завжди охоплені ключовими компетенціями, які включають операційні й системні компетенції. Автори визначають операційні компетенції як специфічні технічні навички, важливі з точки зору роботи на конкретному ринку. Це стосується технологій, розподілу, логістики, контролю тощо. Навпаки, конкурентоспроможність системи – це набір дій, які здійснює фірма з точки зору загальної ефективності та фінансової ефективності. Він охоплює надання вартості, додавання вартості та інновації<sup>10</sup>.

У сукупності конкурентоспроможність різних секторів визначає конкурентоспроможність національної економіки, є результатом взаємодії різних суб'єктів національних економічних відносин і формується органічним поєднанням інтересів різних рівнів суб'єктів під впливом таких факторів, як товари,

---

<sup>8</sup> Портер М. Міжнародна конкуренція. К. : Альпіна Паблішер, 2018. 959 с.

<sup>9</sup> Gorynia M. (2009): Teoretyczne aspekty konkurencyjności, [w:] Kompendium wiedzy o konkurencyjności, M. Gorynia, E. aniewska (red.). PWN, Warszawa.

<sup>10</sup> Faulkner D., Bosman C. Strategie konkurencji / Gobether i S-k. Warszawa. 1996, s. 44.

підприємства, галузі та економіка в цілому, залежить від комплексності орієнтирів підвищення ефективності використання суспільних ресурсів на кожному рівні. Загалом міжнародна конкурентоспроможність означає здатність і мотивацію економіки досягати довгострокового економічного розвитку в умовах відкритої економіки.

Конкурентоспроможність національної економіки має певні характеристики, зокрема:

1. Розвивається в процесі конкуренції суб'єктів економічних відносин у внутрішньому середовищі країни.

2. Необхідно постійно розширювати джерела розвитку суб'єктів господарювання, переходити на принцип конкуренції між суб'єктами господарювання.

3. Визначається умовами економічного розвитку країни залежно від здатності суб'єктів економічних відносин найкращим чином використовувати ці умови.

4. Виникає в процесі міжнародних економічних відносин. Прагнення до досягнення високого рівня конкурентоспроможності є проявом як національних економічних інтересів, так і інтересів окремих фірм-учасниць міжнародних економічних відносин<sup>11</sup>. Як бачите, ці характеристики дуже поширені.

Прикладом визначення, що походить від теорії економічного зростання, є формулювання Б. Скотта, який визначає економічну конкурентоспроможність як «здатність конкретної країни виробляти і поширювати товари та послуги, які конкурують з іншими країнами в умовах підвищення рівня життя в суспільстві»<sup>12</sup>.

Проте визначення поняття «конкурентоспроможність», особливо на рівні фірми, потребує детального вивчення, систематизації та узагальнення. Таким чином, конкурентоспроможність вважається складною категорією, в якій переваги в кінцевому підсумку досягаються через торгівлю, але основа для конкурентних переваг створюється в усіх секторах національного виробництва, значною мірою завдяки структурній перебудові та ефективній економічній політиці.

Одними з перших вітчизняних спроб дослідження проблем конкурентоспроможності були у М. Долинської та І. Соловйова. І

---

<sup>11</sup> Белейченко О. Г. Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 11. С. 22-29.

<sup>12</sup> Scott B. R. (1985): *U.S. Competitiveness: Concepts, Performance and Implications*, [w:] *U.S. Competitiveness in the World Economy*, B. R. Scott, G. C. Lodge (red.). Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

хоча їхня робота стосується конкурентоспроможності продукції, вона вперше підкреслює, що концепція «конкурентоспроможності» все більше поширюється не лише на продукти, але й на фірми та країну. У роботі дослідницька організація European Management Forum (Женева) дає визначення конкурентоспроможності: «Конкурентоспроможність – це реальна та прихована здатність фірм та їх здатність, за умов, необхідних для діяльності, проєктувати, виробляти та продавати продукцію, яка в цілому є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів з точки зору цінових і нецінових характеристик». У цьому визначенні, однак, увага зосереджена на атрибутах продукту, тому таке тлумачення конкурентоспроможності є неповним.

Зокрема, М. Кривенко<sup>13</sup> вважає, що під конкурентоспроможністю підприємства розуміється рівень досягнення суб'єктів господарювання порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за обраними стратегіями та методами, такими як планування, технологія, рівень якості персоналу та система управління. На нашу думку, це твердження заслуговує на увагу, але з урахуванням фактору часу, тобто конкурентоспроможність підприємств необхідно визначати в перспективі поточних умов і майбутнього, тобто враховувати стратегічні цілі та напрями діяльності підприємств. Такої ж точки зору дотримується і Н. Тарнавська, яка визначає конкурентоспроможність фірми як здатність формувати і використовувати систему знань, здібностей і навичок у реальному часі, і в майбутньому створювати разом із споживачем корисний для нього продукт, випереджаючи поточних і можливих конкурентів<sup>14</sup>.

У свою чергу, І. Должанський і Т. Загорна під конкурентоспроможністю фірм розуміють здатність швидко і в достатніх обсягах виробляти і продавати продукцію з високим рівнем технічного обслуговування, а також можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в конкурентних ринкових умовах. С. Шевельова вважає, що під конкурентоспроможністю підприємств розуміють здатність підприємств утримувати стабільне положення на ринку, бути прибутковими, бути привабливими для інвесторів, завойовувати гарний імідж серед споживачів і різних суб'єктів господарювання<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Кривенко М.П. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Науково-технічна інформація*. 2007. № 3. С. 26-30.

<sup>14</sup> Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

<sup>15</sup> Прокопєць Л.В. Окремі фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Національні та регіональні складові функціонування підприємств: монографія. Чернівці: Чернівецький нац.ун-т, 2011. С. 241-242.

Роботи М. Малика, О. Нужної, В. Павлова, Ю. Іванова та О. Гудзінського дозволяють більш систематично пояснити поняття конкурентоспроможності.

Так, М. Малик та О. Нужна<sup>16</sup> дають досить повне та систематичне визначення, проте гарантуючи, що конкурентоспроможність агробізнесу виходить за межі ефективного використання ресурсів. Вони вважають, що основний суб'єкт господарювання в аграрній сфері адаптується до нових умов господарювання, використовує власні конкурентні переваги для перемоги в конкуренції на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовує земельні ресурси та максимально повно задовольняє потреби покупців, аналізуючи структуру ринку та гнучко реагуючи на зміни ситуації. За визначенням В. Павлової, «Конкурентоспроможність – це здатність підприємства зберігати свою конкурентну позицію на ринку або змінювати свою конкурентну позицію в процесі адаптації до мінливого конкурентного бізнес-середовища»<sup>17</sup>. Це визначення має досить загальний характер, враховуючи динаміку та відсутність відносності понять.

О. Гудзінський, С. Судомир, Т. Гуренко<sup>18</sup> трактують конкурентоспроможність фірми як визнану та реалізовану ринком конкурентоспроможність соціально-економічної системи, яка втілюється у формі товарів чи послуг. Вона може бути визначена під час оперативної діяльності, під час реалізації стратегії та під час майбутнього обґрунтування можливих сценаріїв і стратегій розвитку. Автор розглядає конкурентоспроможність як систему внутрішнього конкурентного потенціалу та зовнішнього середовища функціонування й розвитку підприємств. Враховуючи динамічний і системний характер цього поняття, Ю. Іванов прямо наголошував на конкурентній перевазі, тобто конкурентоспроможності підприємства, для нього – це здатність виробничо-економічних систем змінювати свої траєкторії або заплановані операції у процесі адаптації до зовнішнього середовища, щоб зберегти і розвинути існуючі конкурентні переваги або створити нові<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Малик М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. К.: ННЦ ІАЄ, 2007. 270 с.

<sup>17</sup> Павлова В.А. Оцінювання і прогнозування конкурентоспроможності підприємства: [монографія] Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2015. 187 с.

<sup>18</sup> Гудзінський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

<sup>19</sup> Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка формування та розвитку. НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. Х.: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

За визначенням С. Савчука,<sup>20</sup> під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства здійснювати виробничий цикл за теоретично нескінченний час за рахунок власних ресурсів в конкурентних умовах, або життєдіяльність підприємства в конкурентному середовищі. Необхідно зазначити, що такий акцент на довгостроковій перспективі є справедливим, але в умовах сучасної кризи короткострокові фактори не менш важливі.

Досить цікавим є стратегічний підхід до інвестицій у конкурентоспроможність окремих авторів, які стверджують, що конкурентоспроможність фірми не дорівнює твердій підтримці конкурентоспроможності кожного продукту, а радше її здатності адекватно модернізувати та переорієнтувати виробництво відповідно до життєвого циклу продукту. Він засвідчує надійність венчурних інвестицій, отже, за інших рівних умов знижує вимоги інвестора до норми прибутку, і формується в результаті вибору відповідної стратегії діяльності в конкурентній боротьбі.

Навпаки, Л. Балабанова<sup>21</sup> дотримується маркетингового підходу, визначеного дослідженнями, вона підкреслює, що конкурентоспроможність базується на пропозиції товарів, які відповідають потребам і перевагам покупців за якістю, кількістю та різноманітністю, на бажаних умовах і більш вигідних порівняно з конкурентами. На думку автора, конкурентоспроможність підприємства – це не лише можливість ефективного використання потенціалу, а й здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни смаків і потреб споживачів, здатність формулювати дії щодо реагування на інновації конкурентів, здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни у смаках і потребах споживачів.

Трактування «конкурентоспроможності підприємства» в західній економічній літературі є дещо суперечливим, хоча тут переважає загальне тлумачення конкурентоспроможності, запропоноване Всесвітнім економічним форумом у Лозанні (1994 р.), а саме здатність країни або фірми генерувати більше багатства, ніж її конкуренти на світовому ринку<sup>22</sup>. Під конкурентоспроможністю розуміється фактична і потенційна здатність підприємства розробляти, виробляти і продавати продукцію, більш привабливу для споживачів, ніж продукція конкурентів з точки зору цінових і якісних характеристик в існуючих умовах.

---

<sup>20</sup> Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности. ИПРЭИ НАН Украины.– Мариуполь: Рената, 2007. 520 с.

<sup>21</sup> Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий. К. : Професіонал, 2009. 256 с.

<sup>22</sup> The World Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lausanne, 1994. 492 s.

Поширеність нових уявлень про конкуренцію серед зарубіжних економістів багато в чому визначається глобалізаційними та кризовими процесами. Тому Е. Циркон розглядає конкурентоспроможність підприємств як процес, у якому учасники ринку намагаються надати більш корисні пропозиції, ніж інші за ціною, якістю чи іншими характеристиками, які впливають на торгові рішення в процесі прагнення реалізувати власні інтереси. На думку Ф. Котлера, пропозиція є успішною і, отже, конкурентоспроможною, якщо вона цінна для клієнтів і є джерелом їхнього задоволення. Споживачі обирають ту пропозицію, яку вважають найбільш цінною. Цінність можна в основному пояснити як поєднання якості, методу обслуговування та низької ціни, також відомого як «триплет цінності споживача»<sup>23</sup>. Таким чином, цінність – це співвідношення між тим, що отримує клієнт, і тим, що може надати компанія. Також пропонується розглядати конкурентоспроможність фірм як конкуренцію та співпрацю одночасно, що допомагає розумінню кращих технологій, потреб та вимог клієнтів.

Тому у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі існують різні пояснення сутності й визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 2). Будь-яке його визначення має свої сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2

**Систематизація наукових підходів до трактування поняття  
«конкурентоспроможність підприємства»**

№ з/п	Науково-теоретичний підхід	Представники
1.	Конкурентоспроможність підприємства – це випуск продукції, відмінної від аналогічної конкурентної продукції на даному ринку.	Р. Фатхутдінов, М. Долинська, І. Соловійов, В. Марцин, Н. Тарнавська, Л. Балабанова та ін.
2.	Конкурентоспроможність підприємства – це володіння конкурентними перевагами.	Г. Азоєв, А. Челєнков, В. Іванюта та ін.
3.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси для виготовлення продукції, своєчасно реагувати на зміни ринку, спроможність переорієнтації підприємства відповідно до життєвого циклу.	М. Портер, О. Д'яченко, І. Должанський, Т. Загорна, В. Горбатов, Я. Жаліло, В. Пантелєєв, В. Збарський, М. Місевич та ін.

<sup>23</sup>Kotler Philip. Marketing. Wyd 11. REBIS. Poznan, 2006. S. 11.



РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

№ з/п	Науково-теоретичний підхід	Представники
4.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства утримувати конкурентну позицію, вчасно реагувати та вміння пристосовуватись до нових ринкових умов, створення стратегій розвитку.	М. Малік, О. Нужна, В. Павлова, Ю. Іванов, О. Гудзинський, С. Судомир, Т. Гуренко, П. Пуцентейло, С. Савчук та ін.

*Джерело: власні узагальнення автора.*

Можна помітити, що одним із таких недоліків є те, що не враховується вплив маркетингу на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

З'ясовуючи її сутність, варто розглянути взаємозв'язок між компонентами конкурентоспроможності: товар, фірма, галузь, країна; досягнутий країною рівень конкурентоспроможності та реальний дохід населення; здатність країни виробляти для задоволення потреб людей залежить від виробництва кращої продукції, ніж конкуренти.

При цьому необхідно також розглядати поняття «конкурентоспроможність підприємства» з трактування «конкурентоспроможності продукції», оскільки вона може мати різні види оцінки за різних ринкових умов і формувати конкурентоспроможність конкретного підприємства на ринку. Але не забувайте, що підприємства є основними гравцями на ринку в прямій конкуренції, і основну позицію все одно має займати конкурентоспроможність підприємств. Що стосується конкурентоспроможності товару, то це відносний показник, який можна визначити лише шляхом порівняння з аналогічними товарами, критерії оцінки тих чи інших товарів повинні бути узгоджені з конкретним ринком і конкретним часом продажу<sup>24</sup>. Продукти, які пропонують більші переваги порівняно з витратами на споживання, є більш конкурентоспроможними.

При цьому конкурентоспроможність підприємств розвивається, а фактори, що визначають її рівень, постійно змінюються. Цей фактичний рівень конкурентоспроможності має таку ж еволюційну природу. У кожен даний момент вона може бути більшою або меншою, характеризуючи вищу або нижчу конкурентоспроможність даної фірми. Це особливо важливо для агробізнесу, оскільки сільське

<sup>24</sup> Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. *Економіка АПК*. 2009. № 6. С. 114 -121

господарство, як відомо, є найбільш консервативним сектором національної економіки з високим рівнем опору революційним змінам. Тому в цьому випадку концепцію еволюції легше прийняти.

Конкурентоспроможність є відносним поняттям, оскільки її можна встановити лише на основі порівняння з пов'язаними суб'єктами, які диференційовані відповідно до галузей дослідження, таких як продукти, гравці ринку, сектори, компанії, країни тощо.

Вважаємо, що термін конкурентоспроможність певною мірою можна розглядати як бажаний стан відповідного суб'єкта. Для конкретних підприємств конкурентоспроможність включає:

- реалізація продукції на внутрішньому ринку та за кордоном;
- здатність зберегти або навіть посилити частку ринку;
- здатність довгострокового збалансованого та сталого розвитку.

Конкурентоспроможність стосується потенціалу, спроможності та спроможності конкретного суб'єкта ринку протистояти конкуренції (тобто конкуренції інших активних суб'єктів у тій самій сфері на ринку). Оскільки кожен бізнес працює на ринку з певною пропозицією у вигляді продукту чи послуги, можна частково сказати, що конкурентоспроможність означає здатність проєктувати, виробляти та продавати продукти, які є значно привабливішими за ціною, якістю та іншими характеристиками, ніж ті, що пропонуються конкурентами.

Конкуренція – це процес, за допомогою якого учасники ринку прагнуть досягти своїх цілей і максимізувати своє задоволення, намагаючись запропонувати більш вигідні пропозиції, ніж їхні конкуренти. Конкуренція є спільною рисою як продавців, так і покупців майна та послуг. Існує конкуренція між продавцями, мета яких – залучити споживачів, і конкуренція між покупцями – запаси на ринку обмежені.

Таким чином, конкурентоспроможність є атрибутом бізнесу, який визначає його ймовірність досягнення, підтримки та/або розширення своєї переваги відносно існуючих суб'єктів у тій самій сфері на ринку. Це може бути відображено в:

- можливості пропонувати нижчі ціни, вищу якість або інші привабливі характеристики продукту, які забезпечують перевагу над конкурентами;
- здатність утримувати та розширювати частку ринку;
- здатність підвищувати внутрішню ефективність

господарських операцій;

- здатність ефективно реалізовувати ринкові цілі.

Аналіз конкурентоспроможності веде до визначення конкурентоспроможності певних сфер і факторів, які сприяють конкурентоспроможності бізнесу. Це разом із причинністю дозволяє виділити наступні взаємопов'язані типи конкурентоспроможності:

- фактична конкурентоспроможність підприємства (результати) – позиція на ринку виробничих ресурсів і сільськогосподарської продукції;

- конкурентоспроможність підприємства визнається клієнтами (покупцями, користувачами) – їх істинним уявленням про конкурентну позицію і переваги підприємства;

- ресурсно-кваліфікаційна конкурентоспроможність підприємства – володіння відповідним обсягом ресурсів і знань і можливостями їх доповнення;

- конкурентоспроможність бізнес-операційних систем – менеджмент, організація виробництва, постачальницько-збутова діяльність, стимулювання робочої сили тощо.

Оптимальний вибір для кожного бізнесу – мати конкурентну перевагу в усіх аспектах. Найпоширенішою є конкурентна перевага, яка проявляється як краща позиція фірми на ринку порівняно з її конкурентами. Якщо фірма є більш ефективною, ніж її конкуренти, і, таким чином, краще відповідає очікуванням інвесторів фірми, власників, менеджерів і працівників, то, зрештою, це матиме позитивний вплив на ефективну роботу фірми в цілому.

Конкурентну перевагу іноді визначають як здатність реалізувати конкурентну стратегію компанії, включаючи досягнення і одержання конкурентної переваги.

Варто зазначити, що конкурентоспроможні фірми можуть вийти на ринок лише в певному місці та часі, тобто концепція є статичною, тоді як здатність отримати та зберегти конкурентну перевагу, концепція є динамічною.

Конкурентна перевага досягається за рахунок кращої адаптації внутрішніх ресурсів (тобто засобів фірми та її можливостей) до ринку, ніж її конкуренти.

Розглядаючи концепцію конкурентоспроможності з динамічної точки зору, доцільно зазначити, що сучасне мінливе середовище змушує людей переходити від традиційних джерел побудови внутрішньої конкурентної переваги (простих переваг, що виникають

із низької вартості виробничих ресурсів) до сфери модернізації, тобто сучасних технологій і сучасних методів у виробництві та управлінні. Себто джерела переваг розвиваються від простих до складних і унікальних. Для їх створення та використання потрібні висококваліфіковані менеджери й працівники. Це процес переходу від жорстких конкурентних детермінант до м'яких конкурентних детермінант. Традиційна концепція конкурентоспроможності фірми фокусується на основних ринкових факторах конкурентоспроможності (вартість, якість, маркетинг, позиція на ринку) та їх безпосередніх джерелах. Поняття конкурентоспроможності можна розділити на такі категорії:

- висока вартість, заснована на впливі масштабів виробництва, спеціалізації, стандартизації та досвіду;
- лідерство в якості та системах управління якістю;
- ринкова влада фірми (лідерство на ринку та домінування на ринку);
- маркетингова концепція;
- лідерство у вартості та диференціації.

Традиційна концепція конкурентоспроможності стверджує, що основним фактором конкурентоспроможності є вартість, за якою йдуть якість, різниця в ціні та інтенсивне просування. Звичайна мудрість передбачає наявність олігополії та монополістичної конкуренції в бізнес-конкуренції. Вважається, що компанія налаштована не на співпрацю, а на конфронтаційну позицію. Сучасна теорія фірми вводить більше змінних і враховує цільову структуру. Цілі нижчого порядку виникають із цілей вищого порядку залежно від їх складності та відмінності (диференціації) у засобах, необхідних для їх досягнення.

Якщо розглянути конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, то тут особливістю аграрної конкуренції є те, що економічна конкуренція зосереджена не в самій галузі, а в середині ланцюга створення вартості, який формують постачальники матеріально-технічних ресурсів сільськогосподарського виробництва, тобто сільськогосподарські виробники та покупці їхньої продукції. Наслідки такої конкуренції для сільськогосподарських товаровиробників досить складні, оскільки експлуатація їхнього монопольного становища суміжними галузевими суб'єктами вважається однією з основних причин кризи в

аграрному секторі<sup>25</sup>.

Специфіка сільського господарства зумовлює різноманітність факторів, які визначають конкурентоспроможність галузі та конкурентоспроможність основної частини.

Варто зазначити, що класична та неокласична економічна теорія, а також практика маркетингу та менеджменту можуть не підходити для вивчення конкурентоспроможності сільського господарства, особливо для економічної дисципліни. Головною детермінантою у дослідженні конкурентоспроможності сільського господарства є жорстке обмеження мобільності факторів виробництва. Це стосується не лише землі та праці, особливо в невеликих сімейних господарствах сільськогосподарського типу, а й адаптованого до специфіки господарства капіталу, робочих і енергетичних машин, будівель і споруд. Сільське господарство та його учасники позбавлені можливості отримати вигоду від переміщення виробничих ресурсів у більш ефективні галузі.

Низька потужність факторів сільськогосподарського виробництва, обмежені можливості використання сільськогосподарськими товаровиробниками інструментів конкуренції, домінуюча участь переробних підприємств у використанні продукції, залежність економічних результатів від конкурентоспроможності переробних підприємств у сукупності призводять до того, що:

- конкурентоспроможність сільського господарства (зовнішня конкурентоспроможність) у міжнародних порівняннях в основному вивчається з точки зору вартості, оскільки вартість має значний вплив на конкурентоспроможність харчових продуктів. Ось чому сільськогосподарські дослідження повинні аналізувати конкурентоспроможність споживчого сектора. З іншого боку, саме враховуючи взаємодію цих двох секторів агропромислового комплексу, аналіз агропереробної галузі має стати невід'ємною частиною дослідження конкурентоспроможності сільського господарства.

Аналіз конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції як основного засобу прямого продажу на ринку має різні характеристики. Для цих продуктів вартість і ціна є домінуючими факторами, що визначають їхню конкурентну позицію. Що більш важливо, маркетингова та

---

<sup>25</sup> Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

логістична діяльність і діяльність, пов'язана з подоланням масштабних (кількісних) бар'єрів пропозиції продукції на ринку;

- дослідження конкурентоспроможності сільського господарства в основному зводиться до оцінки конкурентоспроможності галузі (кількості та якості виробничих ресурсів та їх взаємозв'язку, продуктивності землі, праці та капіталу). Оскільки конкурентоспроможність аграрних суб'єктів господарювання значною мірою залежить від несільськогосподарських факторів, дуже важливим є аналіз макроекономічних факторів діяльності організацій поза межами сільського господарства.

Мікрорівень національної економіки включає підприємства, а макрорівень – сільське господарство та фермерські господарства. Цей рівень аналізу є складним, враховуючи зростаюче значення транснаціональних корпорацій, особливо великих сільськогосподарських холдингових компаній, у національних економіках і світовій економіці. Система фінансово-економічних зв'язків значно ускладнює макрорівневий аналіз і відповідні узагальнення про конкуренцію.

Практика показує, що окремо треба проводити аналіз і робити висновки для малих і середніх підприємств, підприємств з великими масштабами виробництва і транснаціональних фірм. Саме тому стосовно сільськогосподарських підприємств малоцільним є застосування середніх порівнювальних характеристик всієї сукупності підприємств в досліджуваному регіоні (країні, території).

Конкуренцію в сільському господарстві треба сприймати як позитивний процес, який сприяє відповідній структуризації галузі, адаптації її суб'єктів до ринкових умов, впровадженню нових методів виробництва та його організації, що в кінцевому підсумку приносить ефекти як для всієї галузі, так і її суб'єктів.

У сфері сільського господарства конкуренція характеризується певними особливостями, оскільки сільськогосподарські товаровиробники помітно різняться за розмірами, спеціалізацією, характером поведінки на товарних ринках, застосовують різні принципи формування свого ресурсного потенціалу тощо. Тому у відносинах за участю сільськогосподарських підприємств можна простежити майже всі основні види конкуренції. Однак, за даними АМКУ, сільське господарство є єдиним менш конкурентоспроможним видом діяльності. Цей висновок ґрунтується

на результатах самооцінки компаній у різних секторах протягом багатьох років: хоча цей показник динамічно зростає, лише невелика кількість сільськогосподарських компаній вказує, що їм доводиться мати справу з конкурентоспроможністю<sup>26</sup>.

Вважається, що найпоширенішою формою конкуренції серед вітчизняних сільськогосподарських підприємств є конкуренція всередині галузі, яка сприяє зростанню ефективності виробництва та покращенню якості продукції. Конкуренція між виробниками в одній галузі змушена постійно оновлювати виробничі матеріали, впроваджувати нові технології, розробляти нові продукти, збагачувати товарні категорії та оптимізувати виробничі структури відповідно до потреб ринку<sup>27</sup>. Підсумовуючи, вважаємо, що конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств гарантується за таких умов:

- здатність ефективно працювати на ринку;
- конкурентоспроможність своєї продукції відносно продукції конкурентів;
- наявність і збереження конкурентної переваги;
- ефективна інвестиційна й інноваційна політика та використання сучасних організаційних методів.

Водночас конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств також має свої особливості, які необхідно враховувати:

- а) специфіка сільського господарства як виду господарської діяльності;
- б) гостра конкуренція серед виробників сільськогосподарської продукції;
- в) велика кількість виробників (підприємств);
- г) характеристики сільськогосподарської продукції, яка використовується не тільки як кінцева продукція, а й як сировина для подальшої переробки та виробництва іншої продукції;
- д) обмежений асортимент продукції.

Особливості конкуренції в аграрному секторі економіки впливають на розвиток вітчизняного сільського господарства та його конкурентоспроможність. Таким чином, у сучасному світі проблема має складний багатофакторний характер. Від успішності її врегулювання залежить економічний і соціальний рівень життя кожної країни.

---

<sup>26</sup> Аптекарь С. Розвиток конкуренції в Україні. *Економіка України*. 2009. № 7. С.13-21.

<sup>27</sup> Кулешова Г.М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 126-132.

Пояснення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств досить розпливчате, і в цілому його можна визначити як порівняльну перевагу порівняно з іншими підприємствами цієї галузі в країні та за кордоном. Тому необхідно звернути увагу на ті фактори, які можуть збільшити виробництво високоякісної продукції, експортний потенціал, зменшити витрати на оплату праці, отримати прибутки, необхідні для забезпечення розширення відтворення в сільському господарстві національної економіки, підвищити надійність продовольчої безпеки, а отже, забезпечити конкурентоспроможність підприємств<sup>28</sup>.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається низкою факторів. Загалом під факторами конкуренції розуміють самостійну властивість суб'єкта господарювання або фактори зовнішнього середовища, що впливають на процес і результати діяльності суб'єкта в умовах конкуренції, які значною мірою мають постійний характер.

В економічній літературі фактори по-різному класифікують за ознаками розподілу. Так, А. Томпсон і А. Стрікленд за об'єктом дослідження розрізняють фактори: фактори, що залежать від технології; фактори; приналежність до сфери виробництва; пов'язані зі збутом продукції; приналежність до сфери маркетингу; пов'язані з професійними навичками; пов'язані з організаційними можливостями. М. Портер<sup>29</sup> за характером виникнення чинники поділяє на основні та фактори розвитку, загальні та спеціалізовані, природні та штучно створені. За класифікацією М. Портера, основними чинниками є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована праця, капітал тощо. Факторами розвитку компанії є сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфікований персонал і наукові відділи. До факторів спеціалізації належать вузькоспеціалізовані кадри, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори з'являються часто та пропонують обмежену конкурентну перевагу; специфічні природні фактори включають географічне розташування, природні ресурси; а штучні фактори є факторами вищого порядку, які пропонують більш стійку та вищу конкурентоспроможність. Зокрема є такі групи факторів, що впливають на діяльність конкурентів на ринку: імідж організації,

---

<sup>28</sup> Прокопеч Л. В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств . Збірник наукових праць. Економічні науки (ПВНЗ «Буковинський університет»). 2011. Вип. 7. С. 384-394.

<sup>29</sup> Портер М. Міжнародна конкуренція. К. : Альпіна Паблішер, 2018. 959 с.



якість і концепція продукції, ринкова частка підприємства, розвиток виробництва, науково-дослідної та конструкторської бази, стабільність фінансово-економічного становища підприємства на ринку, рівень маркетингової діяльності, післяпродажне навчання та післяпродажне обслуговування, політика організації у зовнішньоторговельній діяльності.

Необхідно зазначити, що саме конкурентний фактор визначає відповідне поняття конкурентоспроможності. Перший фактор визначає вплив технології, спеціалізації, диверсифікації, масштабу виробництва, досвіду, сировинної бази, інфраструктури, робочої сили та локалізації на конкурентоспроможність. Друга увага приділяється інформаційним системам, методам і процесам прийняття рішень, ресурсам знань і навичок та їх використанню, методам і процесам організаційного навчання, організаційним формам виробництва і структурам управління. Є. Скавінський виділив наступні фактори зростання конкурентоспроможності підприємства:

1. Джерела конкурентних переваг – реструктуризація, технічний прогрес, інновації, концентрація, консолідація, злиття, системи навчання, прямі інвестиції, переваги споживачів.

2. Конкурентний потенціал і навички – майновий (матеріальний) і фінансовий потенціал, якість процесів, управління матеріально-технічним забезпеченням, організаційна культура, управління знаннями, відносини з постачальниками і покупцями (включаючи неформальні), низька вартість, інформація про клієнтів, якість маркетингів, управління дистрибуцією.

3. Інструменти конкуренції – якість продукції, умови оплати, ціни на продукцію й послуги, репутація компанії, повний асортимент, система просування, післяпродажне обслуговування, якість продукції та послуг, диференціація продукції.

4. Навколишнє середовище – купівельна спроможність покупців, статус конкурентів, кредитна та фіскальна політика, організаційна структура суб'єктів господарювання, етапи економічного життєвого циклу, правові аспекти екологізації довкілля, рівень технічної освіти суспільства, фінансова система, звичаї та етика, рівень безробіття, митна політика, реальні доходи споживачів<sup>30</sup>.

Конкурентний потенціал, як одна з ключових ознак оцінки

---

<sup>30</sup> Skawi'ska E., Konkurencyjno i przedsiebiorstw-nowe podejcie, PWN, Warszawa-Pozna', 2002. S. 65-83.

можливостей і перспектив розвитку, включає такі структурні елементи:

1) людський капітал – якість персоналу (кваліфікація, досвід, креативність, здібності переважно у сферах виробництва, фінансів, логістики та маркетингу);

2) фізичні засоби (якість, взаємозамінність, взаємодоповнюваність, структура) машин, установ, обладнання, інформаційних інфраструктур;

3) фінансові ресурси (обсяг прибутку, вартість активів, прибутковість, доступність і ліквідність);

4) нематеріальні ресурси (інформація, технології, інновації, корпоративний імідж, здібності, досвід, контакти, робочий клімат тощо);

5) організаційні ресурси – системи прийняття рішень, організація розподілу та логістики, розмір фірми, підхід до взаємовідносин з постачальниками та покупцями, моніторинг.

Можна запропонувати інші підходи до розуміння потенціалу конкурентоспроможності, зокрема вузькі та широкі. У вузькому розумінні це ресурси, які бізнес використовував або міг би використовувати (наявні). Безперечно, тут можна говорити про первинні та вторинні ресурси. У широкому розумінні потенціал конкурентоспроможності охоплює культуру фірми, ресурси, організаційну структуру, стратегічне бачення та процес розробки стратегії. По суті, мова йде про два розуміння конкурентоспроможності – традиційне та сучасне. Розгляд агробізнесу дозволяє виділити основні типи джерел його конкурентоспроможності:

– виробництво – конкурентоспроможність є результатом лідерства за витратами та/або забезпечення вищої якості продукції. Витратна перевага впливає з позиції фірми в середовищі або внутрішніх причин, пов'язаних з розподілом ресурсів;

– дистрибуція – конкурентоспроможність бізнесу, що є наслідком нижчих витрат на заморожений капітал (за рахунок запасів), транспортних витрат і кращого обслуговування клієнтів<sup>31</sup>;

– маркетинг – конкурентоспроможність підприємства походить від кращого розуміння ринку, так що продукт може бути краще адаптований до попиту;

– технологія – конкурентоспроможність підприємства

---

<sup>31</sup> Kawi'ska E., Konkurencyjno przedsi"biorstw-nowe podej cie, PWN, Warszawa-Pozna' 2002, s. 65

походить від лідируючої позиції, досягнутої Східною Німеччиною, технологічних і продуктових інноваційних досягнень;

– позиція на ринку (ринок) – торгові марки, патенти, репутація – перевага походить від лояльності покупців до торгових марок і унікальності товару;

– унікальність підприємства та його продукції (продукції) – конкурентоспроможність досягається підприємством шляхом диференціації продукції для досягнення малої монополії;

– знання та інформація – важлива роль знань та інформації;

– тайм-менеджмент (менеджмент) – здатність реагувати на зміни ринку швидше за конкурентів (еластичність), оперативні можливості;

– події мають більший часовий проміжок.

Отже, можна говорити про внутрішню та зовнішню конкурентоспроможність.

Крім того, сільськогосподарські підприємства мають свої особливості, які визначаються короткостроковістю та довгостроковістю. Основні особливості:

– коливання сільськогосподарського виробництва;

– низька цінова еластичність попиту;

– зміни кон'юнктури зовнішнього ринку;

– доходи більшості сільгоспвиробників мізерні;

– занадто багато працівників;

– наявність великої кількості виробників продукції;

– диверсифікація структури сільськогосподарського виробництва;

– використання різних методів формування цін на різні канали реалізації сільськогосподарської продукції.

Ці характеристики сільського господарства проявляються в контексті майже ідеальної конкуренції в аграрному секторі, коли велика кількість виробників продає стандартизовану продукцію, так що серед фермерів немає домовленості про контроль виробництва<sup>32</sup>.

Зауважимо, що традиційна концепція конкурентоспроможності зосереджена на фактичних факторах і механізмах конкуренції, тоді як нова концепція конкурентоспроможності фокусується на факторах і механізмах у сфері регулювання, серед яких ключовими вважаються:

---

<sup>32</sup> Лопатинський Ю.М. Детермінанти конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників. Наукові праці національного університету харчових технологій. К. : НУХТ, 2008. № 26. С. 73-76.

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

- інформація та інформаційні системи як джерело конкурентних переваг;
- віртуальні організаційні форми та бізнес-мережі;
- організація навчання та організація знань<sup>33</sup>.

Конкурентна перевага сільськогосподарських підприємств формується у сфері виробництва та розподілу (рис. 1).



**Рис. 1. Джерела конкурентоспроможності підприємства**

*Джерело: власна розробка автора.*

Фактори конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства також включають: продуктивність сільськогосподарських угідь; зайнятість у сільському господарстві; капітальне обладнання; фінансову безпеку; енергетичну безпеку; продуктивність праці.

В аграрному секторі фундаментальні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств, мають специфіку, особливо у сфері виробництва. Між цими факторами існує позитивний кореляційний та обернений зв'язок, який пов'язаний насамперед із формуванням ресурсного потенціалу та збалансованістю виробничого плану підприємства. Геніальне поєднання та економне використання виробничих ресурсів може не принести миттєвої вигоди, але в довгостроковій перспективі їх можна перетворити на конкурентні переваги.

В першу чергу ми вважаємо, що фактори конкуренції варто розглядати з рівня формування попиту та пропозиції.

Фактори конкурентоспроможності сільського господарства дуже детально визначені (Р. Харрісон і П. Кеннеді), в яких вони

<sup>33</sup> Yoffie D., Cusumano D. Comparing on Internet Time. New York : The Free Press. 1998.

перераховують: технології, що впливають на продуктивність праці, капітал, якість вироблених товарів, ціни, переваги економії на масштабах виробництва, просування та реклами, а також зовнішні фактори, зокрема: національна політика (фінансова, монетарна, кредитна, торгова, промислова, регіональна, науково-технічна, зайнятість)<sup>34</sup>.

Дуже цікавою в цьому відношенні є класифікація, яка поділяє конкуруючі фактори за ймовірністю контролю. Така систематизація дозволяє виділити чотири групи:

– Фактори, контрольовані компанією. Вони включають: корпоративну стратегію, якість виробленої продукції, безпеку та споживчу цінність, технології, системи професійного розвитку, корпоративні дослідницькі зусилля та економічну перевагу.

– Фактори урядового контролю (контроль з боку уряду) – стосується впливу країни на бізнес-середовище через різні політики (валюта, освіта тощо).

– Фактори є частково контрольованими (квазікерованими), зокрема: ціни на ресурси, фактори формування попиту, міжнародна економічна політика.

– Неконтрольовані фактори, пов'язані з наявністю природних ресурсів<sup>35</sup>.

Також можна знайти інші поділи факторів конкурентоспроможності, особливо за рівнем їх впливу:

- Твердий і м'який. Твердий – наявні ресурси та їх використання, конкуруючі інструменти, засновані на наявному потенціалі, можна вважати надійними інструментами. М'який – середовище, в якому працює бізнес (країна, установа, організація).
- Цінові та нецінові фактори. Як комерційна, так і національна політика у сфері менеджменту та маркетингу охоплюються неціною. На макрорівні основними неціновими факторами є якість, реклама тощо.
- Активні та пасивні елементи. Ініціатива включає всі конкурентні інструменти, пов'язані з ефективним використанням конкурентного потенціалу на всіх рівнях

---

<sup>34</sup>Harrison R. W., Kennedy P.L. (1997): A Neoclassical Economic and Strategic Management Approach to Evaluating Global Agribusiness Competitiveness. *Competitiveness Review*, Vol. 7, No. 1.

<sup>35</sup> Reiljan J., Hinrikus M., Ivanov A. (2000): Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country. University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper No. 1. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=418540> or doi:10.2139/ssrn.418540.

корпоративної діяльності.

Багато факторів, які необхідно враховувати при оцінці рівня конкурентоспроможності, значною мірою визначаються концепцією конкурентоспроможності, введеною різними економічними теоріями, особливо в основному з теорії економічного зростання, теорії міжнародної торгівлі, а в останні роки з теорії міжнародної міграції факторів виробництва, теорії локалізації та теорії управління. Виходячи з цього, конкурентоспроможність є одним із найбільш туманних економічних понять. Ця неоднозначність посилилася з сучасним процесом глобалізації світової економіки та концепцією збалансованого розвитку сільського господарства.

Хоча існує чимало способів класифікації факторів конкурентоспроможності фірми, ми вважаємо, що доцільніше розділити всі фактори на внутрішні та зовнішні (див. рис. 1). Варто зазначити, що під даною групою внутрішніх факторів розуміються стратегічні ресурси, які є в розпорядженні фірми, і здатність використовувати ці ресурси для ефективних дій, що є реакцією і відповіддю на зміни і трансформації, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємств є похідною від здатності використовувати наявні ресурси в процесі придбання клієнтського капіталу та створення інтелектуального капіталу. Це результат багатьох передумов, залежностей і дій, вжитих бізнесом. До основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності належать:

- 1) кваліфікація та ефективність використання персоналу підприємства;
- 2) рівень матеріально-технічного забезпечення;
- 3) організація виробництва;
- 4) якість продукції;
- 5) ефективна бізнес-стратегія;
- 6) ефективний маркетинг.

Кадри завжди є основним ресурсом підприємства та формуванням і запорукою його конкурентоспроможності. Оскільки люди є внутрішніми факторами, фірми можуть впливати на зміну якісних і кількісних характеристик організації.

В області розвинута система аграрної освіти, центрів підготовки та перепідготовки кадрів, які сприяють розвитку сільського господарства та конкурентоспроможності. На жаль, за даними офіційної статистики, заробітна плата в сільському

господарстві є найнижчою серед інших видів економічної діяльності та порівняно із середньоукраїнськими показниками, тому це не сприяє мотивації працівників та знижує конкурентоспроможність результатів їх праці<sup>36</sup>. Водночас впровадження нової техніки та передових технологій потребує підвищення професійної якості працівників сільського господарства.

Конкурентоспроможність аграрного бізнесу безпосередньо пов'язана з продуктом (товаром чи послугою), який він пропонує на ринку, та його якістю. Якість сільськогосподарської продукції є однією з найскладніших категорій, яка має багато ознак і відповідні критерії та показники оцінки. Рівень якості цієї продукції впливає на загальний випуск кінцевої продукції, собівартість, ціну, продуктивність праці, рентабельність, конкурентоспроможність продукції, зрештою, здоров'я та тривалість життя людини<sup>37</sup>. Крім того, якість для кожного може трактуватися по-різному: як втілення високої вартості товару, безпечності у використанні, товару з найкращими низькими ціновими показниками, іміджу виробника товару, торгової марки тощо. Найбільш вживаним є поняття якості продукції – сукупності споживчих властивостей продукції, тобто її здатності задовольняти певні потреби народного господарства чи населення за своїм призначенням. При цьому треба зазначити, що встановлені потреби можуть бути зафіксовані в законодавчих і нормативних актах, стандартах, технічних умовах постачання та інших документах, тоді як очікувані потреби не формуються спеціально споживачами, а класифікуються як стійкі бажання<sup>38</sup>, часто викликані суб'єктивними факторами. Підвищення якості продукції впливає не тільки на ефективність виробництва й функціонування, а й на загальний імідж підприємства. Адже якість продукту впливає на фінансові результати його реалізації, формування відповідної цінової стратегії, а також не менш важливими є лояльність споживачів та корпоративний імідж. Загалом, загальне підвищення якості продукції має фундаментальне значення для розвитку національної економіки, а також

---

<sup>36</sup> Прокопець Л. В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць. Економічні науки (ПВНЗ «Буковинський університет»). 2011. Вип. 7. С. 384-394.

<sup>37</sup> Прокопець Л. В. Виробничо-ресурсний потенціал та його вплив на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Innovations in the development of socio-economic systems: microeconomic, macroeconomic and mesoeconomic levels. Collective monograph. Vol. 3. Lithuania "Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2016. С. 31-44.

<sup>38</sup> Смоленюк П. С. Підвищення якості продукції – основна умова забезпечення її конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5 (31). С. 64-68.

безперешкодного виходу на світовий ринок і участі в міжнародній конкуренції.

Забезпечення належної конкурентоспроможності бізнесу може бути досягнуто на основі побудови та успішної реалізації ефективної бізнес-стратегії, що базується на цілях і потенціалі організації. Ділова стратегія є одним із вирішальних факторів визначення конкурентоспроможності і безпосередньо залежить від позиції або положення агробізнесу на ринку. Вона дозволяє забезпечити оптимальний варіант поєднання можливостей підприємства з мінливими умовами зовнішнього середовища для визначення внутрішніх технічних, організаційних і управлінських резервів.

Параметри виробництва створюють внутрішню конкурентоспроможність підприємства та продукції, яку воно реалізує на ринку, забезпечуючи таким чином зв'язок із зовнішнім середовищем. Ця залежність є оберненою, оскільки параметри реалізації продукції визначають внутрішній фінансовий результат агробізнесу<sup>39</sup>.

У сукупності зовнішніх факторів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є закономірним фактором, зумовленим специфікою його діяльності, значення якого розглядається не лише з огляду на вплив на процес сільськогосподарського виробництва та його результати, а й з обмежень та особливих умов його раціонального використання. Цей фактор відображає не тільки зовнішні умови природного потенціалу окремого підприємства, а й зовнішні умови природного потенціалу цілого регіону чи країни. Як відомо, це комплекс земельних, водних, біологічних і метеорологічних ресурсів. Тому конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств залежить від конкурентоспроможності регіонів і країн.

Оскільки земля є природним ресурсом, який не може бути замінений жодним іншим фактором виробництва, тому вона обмежена не лише розміром своїх кордонів, але й певними властивостями та природними умовами, які по-різному впливають на сільськогосподарське виробництво; оскільки земля біологічно залучена до процесу виробництва, що визначає її родючість і, отже, відмінності у виробництві продукції, аналіз земельних ресурсів не повинен зводитися до опису її поточного стану. Він має описувати їх

---

<sup>39</sup> Прокопець Л. В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць. Економічні науки* (ПВНЗ «Буковинський університет»). 2011. Вип. 7. С. 384-394.



багатоваріантну динаміку – кількісні та якісні зміни, які відбуваються у відповідь на зміну умов економічної діяльності. Це також стосується оцінки впливу метеорологічних умов – температури, водного режиму, вітру, штормів, сонячної радіації тощо – на конкурентоспроможність сільського господарства. Тут можна застосувати два підходи в процесі управління: врахування ситуації, пошук шляхів адаптації до природних умов або пошук можливостей протидії її негативним впливам.

Вибір найкращого варіанту має визначатися шляхом оцінки очікуваного довгострокового економічного ефекту, фінансової спроможності суб'єкта господарювання та прогнозування наслідків тих чи інших дій.

Особливим є вплив соціальних факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. З одного боку, соціальний рівень людей визначає їх платоспроможність, формуючи таким чином попит на продукцію та послуги, які надають підприємства, з іншого боку, роль соціальних факторів відображається на ефективності господарювання за рахунок продуктивності праці та досягнення певних стандартів. Інтенсивність і форма конкуренції, яка в свою чергу визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, багато в чому залежить і формується під впливом конкурентного середовища та кон'юнктури ринку.

Конкурентне середовище є результатом дії різноманітних зовнішніх факторів і взаємодії учасників ринку, що формують рівень економічної конкуренції. Серед усіх факторів особливий статус мають відповідні правові положення та національна політика. Саме завдяки їм встановлюються правила належної поведінки суб'єктів господарювання на ринку з урахуванням інтересів держави, підприємців і громадян.

Конкурентоспроможність того чи іншого сільськогосподарського підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності регіону та території, на якій воно працює. Регіони конкурують один з одним, особливо шляхом створення стимулів для фірм і працівників, покладаючись більше на беззаперечні переваги, ніж на порівняльні переваги. Якщо регіон має кращі технологічні, соціальні, інфраструктурні чи інституційні умови, то він отримує абсолютну перевагу. Тому компанії, що працюють у регіоні, можуть отримати більші переваги, ніж регіони без таких умов. Сільські території можуть бути

конкурентоспроможними, якщо вони демонструють певні характеристики, які забезпечують успіх.

Традиційним показником конкурентоспроможності є сукупність природних і сільськогосподарських умов, які залежно від місця розташування та якості придатні для виробництва того чи іншого продукту, у тому числі надання послуг. Важливо розглядати сільські території в контексті цін на землю, оскільки це актив певної вартості, який приносить певний очікуваний дохід. Про конкурентоспроможність регіону свідчить зростання інтересу до екологічно здорового харчування. Це означає зміну способу захисту навколишнього середовища і водночас може принести додатковий дохід виробникам екологічно чистої продукції, тим самим посилюючи конкуренцію між ними.

Отже, з точки зору конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства необхідно оцінювати конкурентоспроможність сільської місцевості, зокрема:

1) екологічна конкурентоспроможність – здатність забезпечити жителів, туристів та інших відвідувачів різноманітними природними умовами, які не порушуються діяльністю людини;

2) економічна конкурентоспроможність, у тому числі абсолютна та відносна вартість продукції та послуг, що виробляються (реалізуються) на певній території, та економічна привабливість місця розташування територіальної одиниці з урахуванням природних ресурсів;

3) соціальна конкурентоспроможність – здатність забезпечити жителів робочими місцями, належним рівнем охорони здоров'я, освіти, громадських і спортивно-культурних послуг тощо;

4) інвестиційна конкурентоспроможність – привабливість пропозицій для місцевих і зовнішніх суб'єктів господарювання<sup>40</sup>.

У цьому контексті тим більш важливо, щоб така організована виробнича діяльність підприємств забезпечувала раціональне використання наявних природних можливостей, відповідні соціальні стандарти та економічну ефективність одночасного функціонування.

Важливе значення для зростання рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств має інноваційно-інвестиційна діяльність. На відміну від інших факторів, цей можна віднести до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Це визначається стратегією агробізнесу. У будь-якому разі забезпечення

---

<sup>40</sup> Woś A. *Ekonomika odnawialnych zasobów naturalnych*. Warszawa : PWN, 1995. 161 s.

високоякісної продукції, що відповідає світовим стандартам, у тому числі її новизна, рівень технології виробництва безпосередньо залежить від інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств.

Водночас можна також відзначити подвійний характер зв'язку між інвестиційно-інноваційними процесами та конкурентоспроможністю агробізнесу. З одного боку, інвестиції в інновації сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції, з іншого – інвестори прагнуть інвестувати лише в конкурентоспроможні підприємства з високою операційною ефективністю та високою окупністю інвестицій<sup>41</sup>. Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність аграрних підприємств не обмежується перерахованими факторами. Не менш важливим є вплив інших інституцій та інституцій, які прямо чи опосередковано сприяють чи обмежують конкурентоспроможність аграрних суб'єктів господарювання.

### **Висновки**

1. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств у сучасному світі є складною та багатофакторною. Успішність вирішення цієї проблеми залежить від економічного та соціального рівня життя кожної країни, її позиції у світовій економіці та світової політичної системи.

2. Конкурентоспроможність – це ознака підприємства, яка визначає можливість підприємства отримати, зберегти та (або) розширити свої переваги серед існуючих гравців у цій же сфері на ринку. Вона проявляється як здатність пропонувати нижчі ціни, вищу якість або інші привабливі характеристики продукту, більший прибуток, ніж конкуренти, здатність утримувати та розширювати частку ринку, здатність покращувати внутрішню ефективність підприємства, а також здатність ефективно досягати ринкових цілей.

3. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств має свої особливості, на які необхідно звернути увагу. Серед них:

- а) специфічне становище сільського господарства;
- б) гостра конкуренція;
- в) велика кількість і різноманітність підприємств;

---

<sup>41</sup> Прокопеч Л.В. Роль інвестиційно-інноваційного розвитку в забезпеченні конкурентоспроможності сільського господарства. *Новая экономика*. 2014. № 1 (63). С. 94-99.

г) сільськогосподарська продукція може бути використана як сировина для подальшої переробки для виробництва іншої продукції;

д) недостатня різноманітність продукції.

4. Шляхом оцінки сфер, факторів і причинно-наслідкових зв'язків конкурентоспроможності підприємства можна виділити такі взаємопов'язані типи конкурентоспроможності: реальна конкурентоспроможність підприємств (результати), конкурентоспроможність підприємств, визнана клієнтами, конкурентоспроможність ресурсів і навичок підприємств, конкурентоспроможність операційних систем підприємства.

5. Фактори конкуренції стосуються незалежних атрибутів економічного суб'єкта в умовах конкуренції або зовнішнього середовища, що впливає на операційний процес і результати діяльності суб'єкта. Зважаючи на те, що існує багато методів класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства, її поділяють на фактори внутрішньої конкурентоспроможності та фактори зовнішньої конкурентоспроможності. Рівень зростання конкурентоспроможності агробізнесу залежить від інноваційної та інвестиційної діяльності, що можна пояснити впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

**Олександр ШПИКУЛЯК**

доктор економічних наук, професор

**Мар'яна ГУМЕНЮК**

кандидат економічних наук, доцент

**Діана ШЕЛЕНКО**

доктор економічних наук, професор

**Дмитро НЕМІШ**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник

**Катерина КСЕНОФОНТОВА**

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ СІМЕЙНИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Україна володіє визначальним потенціалом сімейного фермерства – сектору аграрного підприємництва, що набув виключно важливого значення в сучасних умовах розвитку сільських територій, формування гарантій продовольчої безпеки. Селянські, сімейні фермерські господарства формують інституційну систему<sup>1</sup> виробничо-господарських, товарообмінних трансакцій.

У сучасних умовах вони постали як надважливі ринкові гравці. У цьому проявилася виключна їх інституційна роль у формуванні продовольчої безпеки. Вважаємо, що селянські господарства також виступають провідниками зайнятості<sup>2</sup>, спроможностей продовольчого забезпечення, отримання доходів, а також відбудови територій села, збереження його як середовища життя та господарювання.

Ведучи мову про ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в умовах воєнного часу і з перспективою повоєнного відновлення, потрібно виходити із того, що виділені суб'єкти ринку діють реалізуючи трансакції з ознаками підприємницької та (або) непідприємницької діяльності (рис. 1).

---

<sup>1</sup> Шпикуляк О., Малік М. Інституційний потенціал фермерства у розвитку підприємницької діяльності на селі / *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: мат. II Всеукр. наук.-практ. конф.* 24 травня 2023 р. Львів: ЛНУП, 2023. С. 69–71.

<sup>2</sup> Шпикуляк О.Г., Алексеєва О.В. Розвиток фермерських господарств в організаційно-економічному забезпеченні зайнятості населення. *Економіка АПК.* 2021. № 4. С. 95–107. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104095>



**Рис. 1. Селянські господарства сімейного типу в аграрному секторі України**

*Джерело: сформовано на основі методичних узагальнень і оцінок практики, з використанням результатів попередніх досліджень авторів<sup>3</sup>.*

Сімейні ферми, у свою чергу, формують соціальний капітал згуртований на рівні сім'ї як власника та належних фермі активів і одержаних доходів<sup>4</sup> та діють відповідно до окресленого механізму їх формалізації у ринкове середовище на принципах конкурентоспроможності<sup>5</sup>. Сімейні фермерські господарства також реалізують засади сталості й інклюзивності в економічній, екологічній та соціальній сферах розвитку сільських територій. Таким чином виступають відправною точкою, чинником сприяння доступності продовольства і збереження ресурсів села для майбутніх поколінь завдяки збалансованому узгодженню вигід і витрат.

Сімейний фермер – це перш за все господар своєї справи й провідник підприємницьких ідей через власну працю, працю членів своєї сім'ї.

В основі організації-функціонування сімейних фермерських господарств лежать принципи соціально-економічної інклюзивності та сталості, що впливає з теоретико-аналітичної оцінки сучасного

<sup>3</sup> Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кифяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах. *Аграрна економіка*, 2022. Т. 15. № 3-4. С. 3-13.

<sup>4</sup> Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. Становлення організаційно-економічної моделі сімейного фермерства в Україні: інституційні засади, проблеми та пріоритети. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 86-98.

<sup>5</sup> Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія / [Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 212 с.

стану їх розвитку, проєкцій підтримки ефективності господарювання, а також формування концептуальних положень розбудови фермерського руху на перспективу.

Для того, щоб малі селянські господарства змогли піднятися з низового або ж локального місцевого рівня на загальнодержавний, а ще краще на глобальний – потрібна державна підтримка й створення передумов для розвитку кооперування. На жаль, даний аспект проблеми вирішується фрагментарно – причина – характер соціального капіталу щодо організації господарських взаємодій на селі. У селян відсутні мотивації входження до складу формалізованих господарських коаліцій, якими є кооперативи зокрема, тому актуальним до впровадження вважаємо прості форми кооперації<sup>6</sup>.

Саме поняття конкурентоспроможність у розвитку сімейних фермерських господарств можна визначити як здатність протистояти конкуренції та досягати при цьому успіху, оскільки вона є здатністю результативно продавати продукцію, яка відповідає вимогам попиту (ціна, якість, кількість) і, в той же час, націлена на забезпечення прибутку, який дозволяє сімейному фермерському господарству процвітати<sup>7</sup>.

Фермерські господарства є найбільш інституційно спроможними у досягненні критеріїв сталого розвитку сільських територій, оскільки є невід’ємним елементом збереження місцевої культури<sup>8</sup>. Фермерські господарства самі окреслюють напрями своєї діяльності, чим і забезпечують швидку віддачу вкладених коштів, залучення земельних ресурсів маючи в основі спеціалізоване виробництво продукції рослинництва<sup>9</sup>. Фермерським господарствам доцільно розробити щомісячне планування грошових потоків на кожен вид продукції, яке включатиме прогноз: витрат на ремонт і запасні частини для техніки; використання інших непрямих операційних і виробничих витрат; надходження продукції;

---

<sup>6</sup> Спільна діяльність малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції як проста форма кооперації (у формі договору простого товариства): методичні рекомендації / Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін. К.: ННЦ «ІАЕ», 2022. 60 с.

<sup>7</sup> Latruffe, L. (2010), “Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors”, OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No. 30, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en2010>, 63 p. fhal-01462593f <https://hal.science/hal-01462593/document>

<sup>8</sup> Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І., Дюк А.А., Морозова А.М. Фермерські господарства як чинник розвитку сільських територій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 199-206. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/ujae\\_2023\\_r02\\_a29.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/ujae_2023_r02_a29.pdf) DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-29>.

<sup>9</sup> Шеленко Д.І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств в економічному вимірі. Івано-Франківськ: Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 476 с.

формування ціни реалізації; продажів, що дасть можливість оцінити їх майбутній стан розвитку<sup>10</sup>. Описане вище вказує на конкурентну перевагу фермерських господарств як формувань із особливим статусом, оскільки їх переваги щодо використання локального соціального капіталу дозволяють їх мінімізувати витрати на оренду землі, витрачаючи менше на 1 га сільськогосподарських угідь порівняно із середніми даними по усіх підприємствах, а також вони є реципієнтами державної підтримки<sup>11</sup>.

За твердженням Ю.М. Лопатинського, З.І. Кобелі та А.Е. Галицького, у сільській місцевості присутня також і висока частка тих видів діяльності, які не належать до підприємницьких (без організаційно-правової форми), не спрямовані на отримання прибутку (вирощування селянами сільськогосподарської продукції для особистого споживання, а також збирання грибів, ягід, лікарських трав, інших дарів природи)<sup>12</sup>. За оцінками FAO<sup>13</sup>, у світі нараховується близько 600 млн. фермерських господарств, понад 90 % яких управляються приватними особами або сім'ями і в них в основному використовується праця членів сім'ї; займають близько 70 – 80 % сільськогосподарських угідь і у вартісному вираженні виробляють 80 % світового обсягу продовольства; 70 % господарств із загальної сукупності у світі мають площу менше 1 гектара; до 500 млн. пасовищних скотарів отримують засоби для існування завдяки екстенсивному кочовому, напівкочовому і відгінно-пасовищному тваринництву; біля 40 % населення гірських районів у країнах, що розвиваються, і в країнах з перехідною економікою – біля 300 млн. осіб – страждають від відсутності продовольчої безпеки, а половина з них хронічно недоїдають; гори забезпечують і регулюють близько 80 % прісноводних ресурсів у світі; біля 40 % населення, яке живе в сільській місцевості в умовах крайньої убогості, проживають в зонах лісів та саванн; 80 % продовольства, що виробляється в Азії і Африці та на південь від Сахари, забезпечується за рахунок виробників, що

---

<sup>10</sup> Shelenko D., Sas L., Matkovskiy P., Balaniuk I. Improving economic mechanism of innovative development of agricultural enterprises and farming economies of Ukraine. *Sciences of Europe* (Praha, Czech Republic) 2019. Vol. 2, No. 43, pp. 13–20.

<sup>11</sup> Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» / [кол. авторів: Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк, В.Я. Месель-Веселяк, та ін.] К. : ННЦ «ІАЕ», 2019. 114 с.

<sup>12</sup> Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Галицький А.Е. Структурно-функціональні засади розвитку підприємництва на сільських територіях. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 65-73. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112065>

<sup>13</sup> Putting family farmers at the centre to achieve the SDGs. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2019. URL: <https://www.fao.org/3/ca4532en/CA4532EN.pdf>



займаються господарством в лісах і в фермерських господарствах; 33 % лісових угідь управляються корінним населенням і місцевими громадами; близько 50 % роботи у фермерських господарствах виконується жінками, але в їх розпорядженні перебуває лише 15 % сільськогосподарських угідь; на 100 чоловіків, які живуть в умовах крайньої убогості, припадає 122 жінки.

За визначенням ООН сімейні фермерські господарства мають перебувати в центрі уваги для сприяння досягненню Цілей сталого розвитку на період до 2030 року. ООН оголошено Десятиліття сімейних фермерських господарств 2019 – 2028 рр.<sup>14</sup> й встановлено сутнісні ознаки та інституційні характеристики сімейного фермерського господарства (табл. 1).

Таблиця 1

**Сутнісні ознаки та інституційні характеристики  
сімейних фермерських господарств**

Сутнісні ознаки (визначено ООН)	Інституційні характеристики (інтерпретація авторів)
Сім'я і фермерське господарство представляють собою єдність, що постійно розвивається, здійснює економічні, екологічні, соціальні, культурні функції в масштабі своїх територіальних мереж	Означення характеру соціального капіталу
Вносять основний вклад у забезпечення продовольчої безпеки і харчування, раціонального використання природних ресурсів, забезпечення згуртованості сільських громад, збереження культурної спадщини	Означення господарського функціоналу
Виробляють більшу частину продовольства у світі, забезпечуючи здорове, різноманітне, відповідно до культурних традицій харчування	
Створюють можливості для зайнятості безпосередньо у фермерських господарствах і поза їх межами Сприяють соціально-економічній інтеграції і розширенню джерел засобів до існування в сільських районах, надають інклюзивні послуги та пропонують інноваційні ринкові рішення, які сприяють забезпеченню взаємозв'язку між міською та сільською місцевістю	Стійкість до інновацій

<sup>14</sup> Там само 13

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сутнісні ознаки (визначено ООН)	Інституційні характеристики (інтерпретація авторів)
Забезпечують збереження біорізноманіття при виробництві продовольства і веденні сільського господарства, гарантуючи цілісність природних ресурсів при одночасному укріпленні синергетичних зв'язків між сільськогосподарськими культурами, домашніми тваринами й деревами для забезпечення стійкості сільського господарства і продовольчих систем	Означення відношення до засад сталого розвитку
Пов'язують минуле, сучасність і майбутнє, передаючи місцеві і традиційні знання, ідентичність, культурну спадщину і соціальні цінності й сприяють досягненню соціальної рівності і благополуччя	Форма соціалізації господарств

*Джерело: закумульовано авторами за допомогою джерела<sup>15</sup>.*

Інституційні контури кваліфікації статусу і організаційно-правових характеристик фермерських господарств визначені Законом України «Про фермерське господарство»<sup>16</sup>, а також у питаннях стимулювання – Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств»<sup>17</sup>.

У 2017 році розпорядженням Кабінету Міністрів України була затверджена Концепція розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 рр.<sup>18</sup>. Загальні питання організації, діяльності фермерських господарств та їх розвитку унормовано Конституцією України, Земельним кодексом України, Цивільним кодексом України, Сімейним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України».

Положеннями цих нормативно-правових актів визначено організаційно-економічні, функціональні характеристики, засади державної підтримки і соціального значення фермерських

<sup>15</sup> Там само 13

<sup>16</sup> Закон України «Про фермерське господарство». № 973-IV від 19.06.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>

<sup>17</sup> Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств». № 2497-VIII від 10.07.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2497-19#Text>

<sup>18</sup> Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 рр. № 664-р від 13.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-%D1%80#Text>

господарств. Основними критеріями визначення відповідності суб'єкта господарювання критеріям форми *сімейне фермерське господарство* є: створення його членами однієї сім'ї, на основі капіталу і земельних ділянок, які перебувають у їх власності та/або користуванні; використання праці членів господарства, а найманих працівників лише сезонно<sup>19</sup>.

Для активізації ролі сімейних фермерських господарств у механізмі забезпечення сталого розвитку сільських територій потрібні: нові інституційні структури підтримки; програми державного й регіонального замовлення на виробництво продукції; організація інфраструктури зберігання і переробки продукції тощо.

Проглядаються також перспективи розвитку сімейних фермерських господарств з набуттям Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу.

У реалізації концепції сталого розвитку активна роль відводиться агропродовольчому бізнесу, адже фундаційний результат, який проектується досягти через поступ в рамках Цілей сталого розвитку, визначених ООН на період до 2030 року. Серед яких – подолання голоду, що має безпосереднє відношення до спроможностей суб'єктів агробізнесу, сімейних фермерських господарств зокрема.

Загалом ця проблема не нова, адже підходи до її вирішення еволюціонують із поступом людства, оскільки за інтерпретаціями дослідницьких суджень Ю. Норберга<sup>20</sup> робимо висновок на кшталт того, що сучасна економіка життєдіяльності людини всеціло потребує забезпечення сталого розвитку і це стосується усіх сфер господарювання. Агрогосподарська діяльність стоїть особняком вкупі із розвитком сільських територій. Проте проблема голоду все більше загострюється у зв'язку зі збільшенням чисельності населення на землі, урбанізацією територій, техногенними проблемами, виснаженням ресурсів. Ощадливе використання ресурсів сільськогосподарського сектору – один з головних глобальних пріоритетів сталого розвитку.

Розвиток сімейних фермерських господарств, зміцнення їхнього потенціалу та становлення ефективної інфраструктури аграрного сектору набуває критично важливого значення в умовах

---

<sup>19</sup> Закон України «Про фермерське господарство». № 973-IV від 19.06.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>

<sup>20</sup> Норберг Ю. Прогрес. Десять причин з нетерпінням чекати на майбутнє /Юхан Норберг; пер. з англ. Н. Мельник; передмова С. Гурієва; худож.-оформлювач К. Сіваченко. Харків: Фоліо; К.: БО «БФ Центр вільної економіки ім. Кахі Бендукідзе», 2019. 188 с.

конкурентного середовища. Незважаючи на сукупність програм щодо державного регулювання та підтримки фермерських господарств в Україні, питання функціонування даних структур залишається досить складним, а їх вплив на рівень розвитку сільських територій – недооціненим. Однак досвід і практика господарювання в розвинених країнах світу переконливо доводить, що сімейні фермерські господарства (СФГ) є і надалі залишатимуться органічною складовою сучасного аграрного виробництва. «Сімейні фермерські господарства є позитивним індикатором як економічного піднесення сільських територій, так і реалізації завдань, передбачених Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року»<sup>21</sup>. Тому вони повинні стати повноцінними об'єктами системи державного регулювання і підтримки розвитку.

Державна політика підтримки сімейних фермерських господарств є невід'ємною складовою державної політики сприяння їх розвитку. Очевидно, що без державної підтримки умови розвитку сімейних фермерських господарств стануть ще більше нерівними щодо умов, в яких розвивається фермерство у високорозвинутих країнах світу. Крім того, якщо розвиток сімейних фермерських господарств позбавити державної підтримки, то більшість даних господарств втратить свою конкурентоспроможність на вітчизняному ринку. На даний час структура аграрного сектору є недосконалою. «Зазвичай процвітають одні суб'єкти, тобто середні й великі підприємства, та перебувають у скрутному становищі інші, а саме малі підприємства. Спостерігається не співробітництво, а протистояння та конкуренція за ринки збуту готової продукції, ринки сировини та ресурсів між малими та великими аграрними підприємствами»<sup>22</sup>, в якій отримують перевагу великі господарства. «Повільному усуненню і навіть збереженню виявлених негативних тенденцій сприяє недостатня за обсягами й недосконала за структурою державна політика підтримки»<sup>23</sup>. Відповідно, надалі основною метою державної підтримки сімейних фермерських

---

<sup>21</sup> Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Економіка природокористування і сталій розвиток*. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7 (26). С. 21-31. URL: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/3](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/3)

<sup>22</sup> Гуменюк М.М., Неміш Д.В. Роль малого аграрного підприємництва у розвитку сільських територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 43. С. 38-43. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-6>,

<sup>23</sup> Скрипник С.В. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. *Вісник Сумського національного аграрного університету: наук. жур. Серія «Економіка і менеджмент»*. Вип. 3(81). Суми: СНАУ, 2019. С. 127-129.

господарств доцільно вважати підвищення рівня їх конкурентоспроможності та можливості динамічно пристосовуватися до швидкозмінних умов ринкової конкуренції.

Державна підтримка розвитку сімейних фермерських господарств здійснюється за двома формами, серед яких пряма (прямі бюджетні виплати) та непряма (бюджетні кошти носять стимулюючий характер)<sup>24</sup>. До форм прямої бюджетної підтримки належать: надання субсидій на сільськогосподарське виробництво і матеріально-технічні ресурси; фінансування короткострокового та інвестиційного кредитування сімейних фермерських господарств; компенсація частини витрат агротоваровиробників на страхування врожаю сільськогосподарських культур та інші. Формами непрямой підтримки на державному рівні є: здійснення закупівель сільгосппродукції і продовольства для державних потреб; регулювання зернового ринку за допомогою проведення закупівельних і товарних інтервенцій; захист економічних інтересів сімейних фермерських господарств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності<sup>25</sup>.

Антонов А.В. також виділяє умовно-пряму державну підтримку, тобто опосередковану через організаційно-економічні заходи, найчастіше прямо не пов'язані з аграрним сектором економіки<sup>26</sup>. Форма опосередкованої підтримки на державному рівні представлена заходами щодо забезпечення сприятливих організаційно-економічних умов функціонування. Серед них: заходи з реструктуризації заборгованості сільськогосподарських товаровиробників по платежах до бюджету всіх рівнів, державних позабюджетних фондів, постачальникам енергетичних та матеріально-технічних ресурсів; створення спеціального податкового режиму; підтримка аграрної науки; реалізація державних програм і загальнонаціональних проєктів.

У процесі формування державної політики підтримки сімейних фермерських господарств важливим є розробка фундаментальних основ даної політики в національному вимірі<sup>27</sup>, визначення принципів

---

<sup>24</sup> Григор'єва Х. А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 596 с.

<sup>25</sup> Радченко О.Д. Вплив євроінтеграції на дієвість механізму державної підтримки сільського господарства України. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2016. Вип. 25. С. 149–157.

<sup>26</sup> Антонов А. В. Напрями удосконалення форм державної підтримки розвитку сільських територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 7. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=440>

<sup>27</sup> Дем'яненко М. Я. Державна політика фінансової підтримки розвитку аграрного сектору АПК : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 372 с.

і методів державного регулювання розвитку малих фермерських господарств<sup>28</sup>, окреслення сфер відповідальності та повноважень органів влади різного рівня щодо малого аграрного бізнесу<sup>29</sup>, чітке регламентування умов надання державної фінансової підтримки сімейним фермерським господарствам та їх кооперативам<sup>30</sup>. Адже «фінансова підтримка мотивує сільськогосподарські підприємства до запровадження новітніх технологій, розширення виробництва, досягнення високих показників продуктивності та виробництва екологічно чистої продукції»<sup>31</sup>. «На поступальних етапах свого розвитку СФГ можуть скористатися різними видами державної підтримки. Щоб скористатися державною підтримкою, слід виконати всі передбачені вимоги для її отримання»<sup>32</sup>.

Механізми надання державної фінансової підтримки фермерським господарствам можуть бути різноманітними.<sup>33</sup> Загалом, Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»<sup>34</sup> до основних видів його державної фінансової підтримки віднесено: часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами, що надаються на реалізацію проектів суб'єктів малого і середнього підприємництва; часткову компенсацію лізингових, факторингових платежів і платежів за користування гарантіями; надання гарантії та поруки за кредитами суб'єктів малого і середнього підприємництва; надання кредитів, у тому числі мікрокредитів, для започаткування і ведення власної справи; надання позик на придбання і впровадження нових технологій; компенсацію видатків на розвиток кооперації між суб'єктами малого і середнього підприємництва та великими підприємствами; фінансову підтримку впровадження

---

<sup>28</sup> Байдак І. І. Державне регулювання малого агробізнесу в Україні: значення та перспективи. *Topical issues of the development of modern science: the 4 th International scientific and practical conference (December 11-13, 2019, Sofia, Bulgaria)*. Sofia: Publishing House "ACCENT", 2019. С. 73-83. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/3279>

<sup>29</sup> Кампо Г. М., Дочинець Н. М. Управління розвитком малого бізнесу на регіональному рівні. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2012. Вип. 2 (36). С. 73-77. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3349>

<sup>30</sup> Фурман І. В., Пронько Л. М. Формування державної програми підтримки підприємств-агровиробників України з урахуванням світового досвіду. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 85-95. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911085>

<sup>31</sup> Сас Л. С., Матковський П. С. Бюджетна підтримка технологічного оновлення виробництва та модернізації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 199-206. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2019.5-6.28>

<sup>32</sup> Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Організація сімейних фермерських господарств: методичні рекомендації. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 92 с.

<sup>33</sup> Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А., Корінець Р.Я. Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 року. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 20 с.

<sup>34</sup> Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

енергозберігаючих та екологічно чистих технологій; інші види не забороненої законами фінансової державної підтримки. Проте зазначені види підтримки мають більш декларативний характер і не завжди практично реалізовані в галузі сільського господарства.

*Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України» для стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції передбачено:* бюджетну дотацію для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції; бюджетну дотацію виробникам тваринницької продукції; додаткову фінансову підтримку сімейних фермерських господарств, які зареєстровані платниками єдиного податку четвертої групи; державне регулювання (встановлення мінімальних та максимальних інтервенційних) гуртових цін на окремі види сільськогосподарської продукції; надання тимчасової бюджетної дотації виробнику окремого об'єкта державного цінового регулювання, якщо заходи з тимчасового адміністративного регулювання цін не приводять до досягнення закупівельних цін рівня мінімальної ціни та/або зниження закупівельних цін до рівня максимальної інтервенційної ціни; державні заставні закупівлі (надання бюджетної позики виробникам) зерна; фінансову підтримку агропромислових суб'єктів господарювання через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів<sup>35</sup>.

Проблема полягає в тому, що вищезазначені положення здебільшого стосуються всіх сільськогосподарських підприємств, тому представникам невеликих фермерських господарств зазвичай важко конкурувати із великими аграрними холдингами в процесі отримання підтримки. Так, за даними ООН у 2021 році фермерські господарства у світі виробляли більше 85 % обсягів агропромислової продукції, тоді як в Україні цей показник ледве досяг 10 % ВВП впавши на 4 % у порівнянні з 2020 роком<sup>36</sup>. Однією із причин цього був орієнтир українського агропромислового комплексу на великі холдинги, які масштабно лобювали свої інтереси та монополізували державну підтримку всього аграрного сектора (до війни 5-10 % найбільших сільськогосподарських підприємств забирали 70-80 % загальнонаціональних коштів для заходів підтримки сільського

---

<sup>35</sup> Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». 24 червня 2004 р. № 1877-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>

<sup>36</sup> Одарченко К. Мале фермерство в Україні, навіщо потрібно і як розвивати? URL: [https://lb.ua/blog/katerina\\_odarchenko/497135](https://lb.ua/blog/katerina_odarchenko/497135).

господарства)<sup>37</sup>.

Разом з тим існує низка законодавчих актів, які регламентують державну підтримку безпосередньо сімейних фермерських господарств. Для прикладу *Законом України «Про фермерське господарство» передбачено надання допомоги*<sup>38</sup>:

– новоствореним фермерським господарствам у період становлення (перші три роки після його створення, а у трудонедостатніх населених пунктах – п'ять років), фермерським господарствам із відокремленими фермерськими садибами, фермерським господарствам, які провадять господарську діяльність і розташовані у гірських населених пунктах, на поліських територіях, визначених в установленому порядку Кабінетом Міністрів України, надається допомога за рахунок коштів державного бюджету, у тому числі через Український державний фонд підтримки фермерських господарств, а також може надаватися за рахунок коштів місцевих бюджетів (ч. 1, ст. 9);

– для облаштування відокремленої садиби фермерському господарству надається за рахунок бюджету допомога на будівництво під'їзних шляхів до фермерського господарства, електро- і радіотелефонних мереж, газо- і водопостачальних систем (ч. 4, ст. 5);

– переселенцям, які створюють фермерське господарство в трудонедостатніх населених пунктах, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України, надається одноразова грошова допомога за рахунок державного бюджету в розмірі, що встановлюється Кабінетом Міністрів України (ч. 5, ст. 5).

Більшість законодавчих актів часто не містять конкретних сум, які можуть отримати фермерські господарства, тому в умовах дефіциту коштів у державному та місцевих бюджетах вони не отримують достатньої реальної допомоги на свій розвиток. Нерівномірність надання підтримки протягом року і відсутність чітких критеріїв відбору фермерських господарств, зміни порядку виділення коштів з державного бюджету, ускладнення процедури подання документів на розгляд комісій, встановлення додаткових обмежень призвели до зменшення кількості отримувачів такої підтримки із числа фермерських господарств, а також до відмови самих фермерів у отриманні такої підтримки. «З іншого боку, кошти державної підтримки повинні надходити до суб'єктів

---

<sup>37</sup> Бородіна О. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288>

<sup>38</sup> Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV. Верховна Рада України. Київ : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>



господарювання, спроможних ефективно їх освоїти»<sup>39</sup>.

*Заходи державної підтримки сімейних фермерських господарств здебільшого реалізуються в рамках різних програм*<sup>40</sup>. Так, згідно з постановою КМУ від 21 квітня 2021 р. № 384 в межах бюджетної програми «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників», кошти, які спрямовані на фінансову підтримку розвитку фермерських господарств, могли одержати: фермерське господарство, яке має чистий дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік до 20,0 млн грн, у власності та/або користуванні якого перебувають землі сільськогосподарського призначення; зареєстроване в поточному році фермерське господарство, у власності та/або користуванні якого перебувають землі сільськогосподарського призначення, незалежно від обсягу чистого доходу (виручки)<sup>41</sup>.

*Фінансова підтримка за даною програмою надавалася одержувачам за чотирма напрямками. За кожним з напрямів було визначено порядок отримання коштів:*

1. Часткова компенсація витрат фермерським господарствам, пов'язаним з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами (крім новостворених) за напрямками зоотехнія, ветеринарія, агрономія, оподаткування в сільському господарстві, бухгалтерський облік в сільському господарстві, управлінський облік, органічне виробництво, залучення фінансово-кредитних ресурсів, впровадження систем безпеки під час виробництва харчових продуктів і кормів для тварин, екологічне управління та зовнішньоекономічна діяльність, надається у розмірі 90 % вартості, але не більше ніж 10 тис. грн. Для отримання часткової компенсації одержувач подавав уповноваженому банку заявку та перелік документів, визначених Порядком використання коштів. Мінекономіки на підставі поданих уповноваженими банками реєстрів формував перелік одержувачів на отримання часткової компенсації, надсилав його ДПС та Укрдержфонду з метою проведення перевірки наявності обставин надання.

2. Фінансова підтримка новостворених фермерських

<sup>39</sup> Яців І. Б., Соловей Ю. І. Участь малих виробників сільськогосподарської продукції в інтегрованих структурах: монографія. Львів: Видавництво АТБ «НВК», 2019. 182 с.

<sup>40</sup> Tutarчук І.М., Dielini М.М., Zhemojda O.V., Bieliaieva E.R. The budget financing for farms in Ukraine. *Економічні горизонти*. 2020. No. 3(14). pp. 23–35. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(14\).2020.226125](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(14).2020.226125)

<sup>41</sup> Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2021 р. № 384. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2021-%D0%BF#Text>

господарств у період їх становлення (перші три роки після створення) для отримання сільськогосподарських дорадчих послуг за напрямками зоотехнія, ветеринарія, агрономія, оподаткування в сільському господарстві, бухгалтерський облік в сільському господарстві, управлінський облік, органічне виробництво, екологічне управління, залучення фінансово-кредитних ресурсів та диверсифікація сільськогосподарської діяльності, надається один раз у розмірі, що не перевищує 36 тис. грн, за умови попередньо укладеного до кінця поточного бюджетного періоду договору та на підставі акта/актів виконаних робіт. Договір укладався між одержувачем та сільськогосподарською дорадчою службою або сільськогосподарським дорадником/експертом-дорадником, зареєстрованим у встановленому законодавством порядку суб'єктом підприємницької діяльності. Для отримання фінансової підтримки одержувач подавав уповноваженому банку заявку та документи, визначені Порядком використання коштів. Мінекономіки на підставі поданих уповноваженими банками реєстрів формував перелік одержувачів фінансової підтримки.

3. Новоствореним фермерським господарствам у період їх становлення (перші три роки після створення) виділяється бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 гектар) один раз виключно для провадження сільськогосподарської діяльності у розмірі 5 тис. грн на 1 гектар, але не більше 100 тис. грн на одне фермерське господарство. Новостворені фермерські господарства подавали регіональним відділенням Укрдержфонду заявку та документи, визначені Порядком використання коштів. Регіональні відділення Укрдержфонду формували реєстри новостворених фермерських господарств, яким виділяється бюджетна субсидія, і подавали їх Укрдержфонду.

4. Спеціальна бюджетна дотація за утримання корів усіх напрямів продуктивності надається на безповоротній основі одержувачам, у власності яких перебуває від п'яти корів, ідентифікованих та зареєстрованих відповідно до законодавства, за кожну наявну станом на 1 липня поточного року корову в розмірі 5 тис. грн, але не більше 250 тис. грн. Для отримання дотації за утримання корів одержувачі подавали до структурних підрозділів облдержадміністрацій, що забезпечують виконання функцій з питань агропромислового розвитку, заявку із зазначенням кількості корів усіх напрямів продуктивності (станом на 1 липня) та документи, визначені Порядком використання коштів. Структурні підрозділи облдержадміністрацій, що забезпечують виконання функцій з питань

агропромислового розвитку, перевіряли подані заявки й документи, визначали обсяг дотації за утримання корів за кожним одержувачем та подавали до Мінекономіки зведену відомість про нарахування сум дотації.

У 2021 році результати реалізації даної програми були наступними: за першим напрямом надано коштів на суму 356 тис. грн для 39 одержувачів, за другим – на суму 2773,7 тис. грн для 96 одержувачів, за третім – на суму 60000 тис. грн для 768 одержувачів, за четвертим – на суму 57635 тис. грн для 457 одержувачів<sup>42</sup>.

Незважаючи на те, що порівняно з 2019-2020 рр. у 2021 році кількість програм державної підтримки зменшилася з 8 до 6, серед основних заходів в напрямку покращення державного регулювання варто зазначити обмеження щодо обсягів надання дотації сумою 60 млн грн на одного отримувача з урахуванням пов'язаних осіб, скерування на позабюджетний рахунок Міністерством аграрної політики майже 390 тисяч гривень на доплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування для голів та членів сімейного фермерського господарства<sup>43</sup>.

Під час воєнного стану саме фермерські господарства сімейного типу відзначилися надзвичайною гнучкістю і здатністю пристосовуватися до зміни економічних умов, високою маневреністю стосовно зміни ринкової кон'юктури та високою мобільністю і динамічністю з погляду можливості їх перепрофілювання, згортання та релокації виробництва. У той час як негативні наслідки діяльності агрохолдингових структур, в екологічній та соціальній сферах, під час війни доповнилися ускладненим функціонування великотоварного сільськогосподарського виробництва та низькою мобільністю. Фермерські господарства зробили неоціненний внесок у забезпечення стійкості національної продовольчої системи, сприяючи збереженню національної економіки, її експортного потенціалу, відбудові інфраструктури, допомагаючи Збройним Силам України та волонтерам. Ключова роль фермерських господарств у збереженні та розвитку локальних ринків і ланцюгів постачань продовольства під час військового стану зумовила необхідність зміни аграрної політики у перспективі та перетворення її на більш дружню до сімейних ферм.

На сучасному етапі новітньої історії розвитку аграрного сектору й економіки України загалом, для організації здійснення

---

<sup>42</sup> Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>

<sup>43</sup> Колюбакін В. Розвиток АПК має перспективу. *Урядовий кур'єр*. 29 вересня 2021. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/rozwitok-apk-maye-perspektivu/>

підприємницької діяльності постала дилема необхідності забезпечення спроможності господарювати, зберегти виробництво в умовах воєнного часу. Зважаючи на екстрену важливість галузі для національної економіки, зокрема в аспекті продбезпеки, держава спромоглася упроваджувати заходи, програми, проєкти з посилення інституційної підтримки розвитку господарських формувань. Таким чином держава намагається забезпечити відносну стійкість і розвитковість агробізнесу, особливо мобільного – малого на певних нішах. Зокрема, підтримується реалізація потенціалу сімейних фермерських господарств у забезпеченні сталого розвитку сільських територій.

У зв'язку з необхідністю підтримки спроможностей господарюючих суб'єктів гарантувати національну і, зокрема, місцеву продовольчу безпеку, на державному й громадському рівні здійснюється пошук актуальних варіацій заходів з організації підтримки агрогосподарювання. До розробки-здійснення заходів за даними напрямками долучаються навіть не зовсім традиційні для України донедавна механізми. Вони є новими як для вітчизняної системи інституційної, фінансової підтримки агробізнесу. Серед інноваційних опцій можна виділити ініціативи територіальних громад – Івано-Франківська територіальна громада – прийнято програму з підтримки розвитку особистих селянських господарств (за рахунок коштів міського бюджету); серед секторів фінансової підтримки – ягідництво, сектор закритого ґрунту, виробництво молока, вирощування городини тощо.

В умовах воєнного часу та з проєкцією на повоєнне відновлення економіки й аграрного сектору держава, уряд, роблять ставку на розбудову механізмів підсилення інституційної спроможності суб'єктів господарювання. Поступово проявляються контури інституційної політики, яка все більше орієнтована на підтримку розвитку малих форм господарювання, а також окремих напрямів, галузей в сільськогосподарському підприємстві. Ці процеси відбуваються в рамках реалізації норм з інтеграції в ЄС, найперше щодо виконання програмних заходів, що передбачені регламентами Угоди про набутий Україною статус Кандидата в члени Європейського Союзу.

Оцінка траєкторій розвитку сімейного фермерства показує закріплення за господарствами статусу гарантів місцевої продовольчої безпеки, що обумовлено впливом чинника війни.

Процес є логічним і пов'язаний із трансформаційними змінами, що відбуваються зокрема у виробничих сільськогосподарських системах – рослинництві і тваринництві. Адже змінюються пріоритети довгострокової та короткострокової перспективи, мотивації виробляти той чи інший вид сільгосппродукції.

Підходи до трансформації політики розвитку сільських територій, які Уряд застосовує під час війни у напрямку підтримки малих товаровиробників, заслуговує уваги. Так як підтримка малих ферм (сімейних ферм) диктується крізь призму продуктивності і справедливості – це самоконтроль, мотивація до праці та гнучкість у використанні робочого часу<sup>44</sup>. В результаті, у 2022-2023 роках змінились обсяги державної підтримки сімейних фермерських господарств та її акценти. Порівняння видів підтримки сімейних фермерських господарств у 2021-2023 роках наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Види підтримки сімейних фермерських господарств за участю державних інституцій у 2021-2023 роках**

Види підтримки	2021	2022	2023*
Державна фінансова підтримка	Бюджетна субсидія на одиницю оброблених угідь сільськогосподарського призначення (1 гектар) для провадження сільськогосподарської діяльності		
	Спеціальна бюджетна дотація за утримання великої рогатої худоби (корів) усіх напрямів продуктивності		
	Надання кредитів через кредитну програму 5-7-9 %		
	Часткова компенсація витрат ФГ, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами (крім новостворених)	Фінансування не здійснювалось	
Фінансова підтримка новостворених ФГ для отримання сільськогосподарських дорадчих послуг	Фінансування не здійснювалось		

<sup>44</sup> Malik M., Shpykuliak O., Shelenko D., Duk A., Morozova A. Farms as a factor of the development of rural areas. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2023. Vol. 8. No. 2, pp. 199-206. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-29>

**ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Види підтримки	2021	2022	2023*
Державна грантова підтримка	Фінансування не здійснювалось	Гранти для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства	
		Гранти для створення або розвитку тепличного господарства	
Грантова та гуманітарна підтримка міжнародних організацій	Фінансування не здійснювалось	Програми забезпечення аграріїв засобами тимчасового зберігання зерна та обладнанням із завантаження / розвантаження рукавів (ФАО)	
		Програма отримання фермерами мінеральних добрив і насіння соняшника та кукурудзи (USAID АГРО)	
		Фінансування не здійснювалось	Грантова допомога мікро- та малим сільськогосподарським виробникам географічних зазначень (ФАО)
Насіння зернових для осінньої посівної кампанії (ФАО)			

\* станом на I півріччя 2023 року  
Джерело: розроблено авторами.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 16 серпня 2022 року № 918 збереглися такі напрями<sup>45</sup>: бюджетна субсидія (для господарств, які обробляють від 1 до 120 га) у розмірі 3100 гривень на 1 гектар, але не більше 372 000 гривень для одного отримувача; спеціальна бюджетна дотація (для господарств, які утримують від 3 до 100 корів) за утримання великої рогатої худоби усіх напрямів продуктивності у розмірі 5300 гривень на одну корову, але не більше 530 000 гривень для одного отримувача<sup>46</sup>.

На фінансування даних напрямів спрямовано 50 млн євро в рамках бюджетної підтримки ЄС Україні у 2022 р. За рахунок

<sup>45</sup> Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції. Постанова Кабінету Міністрів України від 16 серпня 2022 р. № 918. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2022-%D0%BF#Text>

<sup>46</sup> Malik M., Shpykuliak O., Shelenko D., Duk A., Morozova A. Farms as a factor of the development of rural areas. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2023. Vol. 8. No. 2, pp. 199-206. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-29>

.....  
зазначених коштів було надано бюджетної субсидії на 1 га 21 467 отримувачам на 424 631,9 га та спеціальної бюджетної дотації за утримання корів – 10247 отримувачам на 62 090 корів. У 2023 р. планують продовжити фінансування даних напрямів підтримки, а суму збільшено до 80 млн дол, проте дедлайни ще не оголошені<sup>47</sup>.

Згідно з програмою «Доступні кредити 5-7-9» аграрії можуть отримати кредит у розмірі 60 млн грн<sup>48</sup>. У 2021 р. аграрії отримали понад 31 млрд грн кредитів за даною програмою. У 2022 році за програмою «5-7-9» видано 90 млрд 850 млн грн кредитів для понад 40 тис. аграріїв. У березні минулого року уряд розширив цю програму: аграрії отримували до 60 млн грн під 0 % річних, а на 80 % суми могли отримати державні гарантії під заставу зерна. **За перше півріччя 2023 р. 6 398 аграрних підприємств отримали 24 млрд грн в рамках державної програми доступні кредити 5-7-9<sup>49</sup>.**

Загалом для аграріїв у 2023 році планують надати 70 млрд грн нових кредитів під 50 % державних гарантій. Проте «програми часткової компенсації відсоткових ставок доступні лише тим господарствам, які вже мають доступ до кредитування комерційних банків. Переважно це ферми площею понад 2000 га. Менші ферми (розміром менше 500 га, або навіть менше 100 га) зазвичай не мають доступу до банків та комерційних кредитів. Як наслідок, лише мізерна частка субсидій на здешевлення кредитів досягає дрібних фермерів»<sup>50</sup>.

Варто зазначити, що державна підтримка надання дорадчих послуг у 2022-2023 роках не здійснювалася, що є негативним. Адже вагомість дорадництва обумовлена необхідністю допомогти фермерам, які не мають належної освіти і досвіду роботи, ефективно господарювати та використовувати досягнення науковців при роботі своїх підприємств. Згідно з дослідженнями Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), в Україні 33 164 сімейних фермерських господарств площею від 20 га до 500 га мають середній доступ до дорадчих послуг, 90 % з яких забезпечують

---

<sup>47</sup> Там само 42.

<sup>48</sup> Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3–11. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)

<sup>49</sup> 24 мільярда гривень виплатили аграріям за програмою «Доступні кредити 5-7-9» цього року. URL: <https://minagro.gov.ua/news/24-milyarda-griven-viplatili-agrariyam-za-programoyu-dostupni-krediti-5-7-9-cogo-roku>

<sup>50</sup> Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. 2021. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/07/Smallholders-KSE.pdf>

постачальники сировини, чия неупередженість ставиться під сумнів, і лише 10 % – професійні незалежні радники. Водночас 4 мільйони дрібних фермерів (2-20 га) в Україні слабо обслуговуються дорадчими службами через відсутність належних політичних стимулів та інформації про доступність таких послуг<sup>51</sup>. Крім того в Угоді про Асоціацію з ЄС дорадництву відводиться особливе місце: сторони зобов'язуються всіляко сприяти розвитку дорадництва і робити все, аби воно стало доступним для кожного фермерського та особистого селянського господарства<sup>52</sup>.

Новим видом підтримки сімейних фермерських господарств в умовах воєнного стану стала державна грантова підтримка. «Український уряд реалізує підтримку через механізм надання грантів для започаткування власної справи у сільському господарстві»<sup>53</sup>.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 можна було отримати<sup>54</sup>:

– гранти для створення або розвитку тепличного господарства (гранти надавалися на будівництво однієї модульної теплиці орієнтовною площею 2 гектари (від 1,6 до 2,4 га) відповідно до типового проєкту; кількість створених робочих місць не менше 14 на 1 га модульних теплиць шляхом будівництва (встановлення) модульної теплиці, придбання засобів виробництва (садивний матеріал, насіння, технологічне обладнання), покриття витрат на їх доставку та введення в експлуатацію; передбачено співфінансування з отримувачем, зокрема за рахунок грантів не більше 70 % (але не більше 7 млн грн) вартості проєкту будівництва модульної теплиці);

– гранти для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства (грантова програма дозволяла залучити від 140 тис. до 400 тис. грн за гектар, але не більше 70 % вартості проєкту висадки насаджень; площа території саду має бути від 1 до 25 га; основною умовою є створення нових робочих місць: постійно працюючі (від 5 до 10 осіб в залежності від найменування насаджень)

---

<sup>51</sup> Гусейнов Ф. Вдала порада: як повернути дорадчі служби у ланцюг агровиробництва. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/vdala-porada-ak-povernuti-doradci-sluzbi-u-lancug-agrovirobnictva>.

<sup>52</sup> Угода про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами. Зі змінами і доповненнями від 25.10.2022. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

<sup>53</sup> Лопатинський Ю., Шпикуляк О., Шеленко Д., Кифяк В., Дюк А. Організаційно-інституційні практики посилення ролі селянських господарств у продовольчому забезпеченні населення в сучасних умовах. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. № 3-4. С. 3-13. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.03-04.003>

<sup>54</sup> Деякі питання надання грантів бізнесу Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. №738. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#n200>.



РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

та сезонних (від 125 до 425 осіб в залежності від найменування насаджень)<sup>55</sup>.

Загальна сума наданих **грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства в Україні станом на 29 червня 2023 р.** становить 453 489 тис грн для суб'єктів підприємництва, які займають площу 1472,78 га. Всього погоджено 105 грантів, з них 55 грантоотримувачів отримали кошти в повному обсязі, а 80 – почали отримувати (табл. 3).

Таблиця 3

**Обсяг наданих грантів на розвиток садівництва та тепличного господарства станом на 29 червня 2023 року**

Область	Кількість господарств		Сума, тис. грн		Площа, га
	усього	які отримали кошти	усього	виплачених грантів	
Волинська	9	5	27362	21692	92,2
Вінницька	7	4	43157	19861	76,8
Дніпропетровська	13	6	70679	50887	147,9
Житомирська	5	2	31055	14526	51,1
Закарпатська	20	7	114759	43384	288,3
Івано-Франківська	13	6	35543	19622	130,0
Київська	17	11	67294	57298	251,3
Львівська	10	9	49362	45048	175,3
Одеська	6	3	17065	7800	40,5
Полтавська	5	3	24875	15157	53,0
Рівненська	2	1	4725	1278	20,9
Тернопільська	6	4	32080	19520	58,8
Хмельницька	4	2	24580	17000	30,5
Черкаська	2	0	6000	1944	10,5
Чернігівська	2	1	18456	8520	46,1
Чернівецька	3	2	13872	13336	34,7

*Джерело: розроблено авторами.*

Загальна вартість **погоджених проєктів будівництва модульної теплиці становить 126 400 тис. грн**, а площа – 31,13 га. Всього погоджено 20 грантів. У бюджеті на 2023 рік закладено 1 млрд 350 млн грн по програмі грантів закладки садів та теплиць<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Там само 54

<sup>56</sup> Микола Сольський назвав ключові програми підтримки агросектору у 2023 році. URL: <https://minagro.gov.ua/news/mikola-solskij-nazvav-klyuchovi-programi-pidtrimki-agrosektoru-u-2023-roci>

Наприклад, для підприємств Івано-Франківської області погоджено 13 грантів **розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства** на суму 35 543 тис. грн для суб'єктів підприємництва, які займають площу 130 га. Зокрема, в області 6 отримувачів грантів отримали їх в повному обсязі на суму 19 622 тис. грн, а 7 – почали отримувати гранти. В розрізі організаційно-правових форм господарювання розмір підтримки коливається від 180 до 400 тис. грн на 1 га.

Важливу роль у підтримці сімейних фермерських господарств в умовах військового стану 2022-2023 рр. відіграла грантова та гуманітарна підтримка міжнародних організацій. З початком війни багато донорських організацій продовжили впроваджувати свої програми в Україні<sup>57</sup>. Зокрема Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) реалізувала кілька програм (табл. 4).

Таблиця 4

**Програми підтримки Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) у 2022-2023 роках**

<i>Назва програми</i>	<i>Результати реалізації програми</i>
Програма надання засобів тимчасового зберігання зерна (рукавів)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роздали 30,7 тис. зернових рукавів місткістю 200 тонн кожен.</li> <li>2. Підтримку отримали господарства площею від 100 га.</li> <li>3. Фінансування здійснювалось за донорської підтримки урядів Канади та Японії, а також австралійської благодійної організації Minderoo.</li> </ol>
Програма підтримки малих фермерів під час осінньої посівної	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реалізується в дев'яти найбільш постраждалих від війни областях України (Сумській, Чернігівській, Донецькій, Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській та Одеській).</li> <li>2. Кожен фермер отримає 2 тонни насіння озимих культур, достатніх для засіву 10 гектарів землі.</li> <li>3. Підтримку отримають господарства площею від 5 до 100 гектарів.</li> <li>4. Фінансування здійснювалось за донорської підтримки урядів Японії та Норвегії.</li> </ol>

<sup>57</sup> Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022, 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf)

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

<i>Назва програми</i>	<i>Результати реалізації програми</i>
Грантова підтримка виробникам географічних зазначень (ГЗ)	<p>1. Реалізується у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській та частині Чернівецької області.</p> <p>2. Розмір підтримки становить до 370 000 гривень (10 тис. дол.) для малих фермерських господарств та до 925 000 гривень (25 тис. дол.) для сільськогосподарських малих і середніх підприємств, сільськогосподарських кооперативів та об'єднань виробників.</p> <p>3. Фінансування здійснювалось за донорської підтримки ЄС.</p>

*Джерело: розроблено авторами.*

У рамках грантової підтримки виробникам географічних зазначень необхідно здійснити власний внесок у розмірі 10 % від запропонованої інвестиції, який може надаватися у фінансовій і натуральній формі. До участі у програмі запрошуються сільськогосподарські виробники у таких ланцюжках доданої вартості:

1. Львівська область: ягідництво, овочівництво, аквакультура.
2. Закарпатська область: гуцульська овеча бринза, гуцульська коров'яча бринза, закарпатський мед, закарпатське вино.
3. Івано-Франківська та частина Чернівецької області: гуцульська овеча бринза та гуцульська коров'яча бринза<sup>58</sup>.

Для виробництва гуцульської овечої бринзи підтримку можуть одержати: фермери, які володіють 50 і більше голів овець; полонинські господарства, які мають договір оренди або дозвіл на випас, виданий відповідним органом (сільською радою, лісництвом, нацпарком, заповідником тощо); сертифіковані виробники ГЗ групи виробників, фермерів або вівчарів; члени Асоціації виробників традиційних карпатських високогірних сирів або ті, хто отримали дозвіл на виробництво гуцульської бринзи із ЗНП (захищене найменування походження); молочні ферми, які не мають права на виробництво гуцульської овечої бринзи ЗНП, але мають письмовий намір приєднатися до виробництва гуцульської овечої бринзи ЗНП протягом 12 місяців.

Для виробництва гуцульської коров'ячої бринзи підтримку можуть одержати: фермери, які займаються молочним скотарством, та мають щонайменше 5 корів; полонинські господарства, які мають договір оренди або дозвіл на випас, виданий відповідним органом

<sup>58</sup> Аграрії чотирьох областей отримують цього року гранди на виробництво від ЄС. URL: <https://agropolit.com/news/25006-agrariyi-chotiroh-oblastey-otrimayut-tsogo-roku-grandi-na-virobnitstvo-vid-yes>

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

(сіською радою, лісництвом, нацпарком, заповідником тощо); члени Асоціації карпатських ватагів або ті, хто отримав дозвіл на виробництво гуцульської коров'ячої бринзи із ЗНП; молочні ферми, які не мають права на виробництво гуцульської коров'ячої бринзи ЗНП, але мають письмовий намір приєднатися до виробництва гуцульської коров'ячої бринзи ЗНП протягом 12 місяців.

Вагомою також є підтримка Агентства США з міжнародного розвитку в межах програми USAID АГРО (табл. 5).

Таблиця 5

**Програми підтримки USAID з аграрного і сільського розвитку  
(АГРО) впродовж 2022-2023 років**

<i>Назва програми</i>	<i>Результати реалізації програми</i>
Передача фермерам мінеральних добрив і насіння сояшника та кукурудзи	<p>1. Допомогу отримали 8 223 агровиробники у 15 регіонах країни (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Кіровоградська, Київська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська області, а згодом додалися Вінницька, Житомирська та Черкаська).</p> <p>2. За результатами ініціативи: 6 300 агровиробників отримали мінеральні добрива; 1214 агровиробників отримали насіння сояшника, 709 агровиробників отримали кукурудзу бренду DEKALB від компанії Bayer.</p> <p>3. Допомоги вистачить для посіву понад 48 300 гектарів сояшника та 15000 гектарів кукурудзи, а також внесення добрив на площі до 100000 гектарів посіяних зернових.</p>
Збільшення обсягу доступних кредитів	<p>1. Програма USAID АГРО підтримає три компанії-постачальники матеріально-технічних ресурсів у впровадженні фінансових продуктів, компанії зможуть знизити власні кредитні ризики та відновити товарне кредитування невеликих фермерів.</p> <p>2. Збільшаться обсяги товарних кредитів.</p> <p>3. 600 мікро, малих та середніх підприємств зможуть таким чином придбати засоби захисту рослин, насіння та добрива на суму 450 млн грн протягом року.</p>
Забезпечення мінеральними добривами українських агровиробників	<p>1. Програма USAID АГРО надасть 12 000 тонн мінеральних добрив.</p> <p>2. 12 тисяч українських агровиробників безоплатно отримають мінеральні добрива для осінньої посівної кампанії. Кожен учасник програми зможе отримати 1 тону нітроамофоски.</p> <p>3. Підтримку можуть отримати агровиробники, які мають в обробітку від 5 до 500 га у будь-якій області України та вирощують зернові або олійні культури.</p>

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

<i>Назва програми</i>	<i>Результати реалізації програми</i>
Співфінансування для розвитку сервісних послуг аграрним ММСП (мікро, малих та середніх підприємств)	1. Програма USAID АГРО надасть співфінансування для 8 проєктів із загальним бюджетом до 122,5 млн грн. 2. Мета програми – забезпечити сільськогосподарські ММСП своєчасними та якісними послугами.

*Джерело: розроблено авторами.*

Щодо державної підтримки на регіональному рівні, то, наприклад, в Івано-Франківській області, у 2021 році з обласного бюджету виділено 2 млн грн для підтримки малого і середнього фермерства. Кошти отримали фермери, для придбання племінного молодняка овець, для сироваріння, бджолярства, ягідництва. Зокрема 35 господарств скористалися підтримкою на утримання корів, 5 отримали допомогу щодо приросту поголів'я.

У червні 2023 року відбувся старт кампанії з метою залучення аграріїв Прикарпаття до джерел фінансової підтримки за рахунок коштів обласного бюджету за такими напрямками<sup>59</sup>:

1. Часткове відшкодування суб'єктам господарювання вартості придбаної великої рогатої худоби, овець та кіз у розмірі до 50 відсотків вартості (без податку на додану вартість), але не більше як: за закуплену велику рогату худобу – 20,0 тис. грн за 1 голову; за закуплені вівці та кози – 5,0 тис. грн за 1 голову.

2. Часткове відшкодування сільськогосподарським товаровиробникам витрат на закупівлю альтернативних джерел живлення (генераторів, акумуляторів тощо) для забезпечення стабільної роботи підприємств агропромислового комплексу до 50 % вартості, але не більше як 300,0 тис. гривень.

3. Часткове співфінансування проєктів, спрямованих на розвиток агропромислового комплексу.

Варто наголосити на позитивних тенденціях підтримки сімейних фермерських господарств у Івано-Франківській області зі сторони територіальних громад. Так, господарства Івано-Франківської територіальної громади отримуватимуть кошти від міської ради. Згідно з програмою підтримки фермерів, яку почали реалізовувати на початку 2023 р., можна отримати кошти за утримання свійських тварин та худоби. На її виконання в

<sup>59</sup> Офіційний сайт Івано-Франківської ОДА. URL : <https://www.if.gov.ua/npas/do-uvahy-ahrariiv-ryukarpattia>

цьогорічному бюджеті громади заплановано видатки в розмірі 2,5 млн грн. Основними напрямками підтримки є: часткове відшкодування вартості придбання великої рогатої худоби (до 50% вартості за одну голову, але не більше 100 тис. грн); відшкодування власникам бджолосімей у разі підтвердження фактів отруєння бджіл (до 50 % вартості витрат на проведення досліджень); відшкодування вартості придбання рослин плодово-ягідних культур (до 50 % вартості, але не більше 200 тис. грн після їх садіння); відшкодування вартості матеріалів для встановлення системи краплинного зрошення плодово-ягідних культур (до 50 % витрат після завершення монтажних робіт, але не більше 300 тис. грн); відшкодування вартості матеріалів для спорудження модульних теплиць (до 30 % витрат, але не більше 500 тис. грн); відшкодування вартості придбаних овець та кіз (від 10 голів овець та кіз у розмірі до 50 % вартості за одну голову, але не більше 100 тис. грн); утримання свиноматок (за утримання від 3 голів свиноматок по 3 тис. грн на одну голову, але не більше 50 тис. грн); утримання свиней на відгодівлі (за утримання від 5 голів свиней на відгодівлі по 2 тис. грн на одну голову, але не більше 100 тис. грн)<sup>60</sup>.

На жаль, прикладів підтримки сімейних фермерських господарств зі сторони територіальних громад не так і багато. На рівні регіонів надання державної підтримки малого бізнесу в сільському господарстві стоять на заваді макроекономічні умови, що призводить до нестабільності, а інколи, й відсутності бюджетного фінансування державних і регіональних програм підтримки. Тому «необхідно активізувати діяльність органів самоврядування ТГ з передачею їм частини функцій з реалізації програм підтримки виробників сільськогосподарської продукції. Саме на рівні ТГ необхідно забезпечити наявність спеціалістів, достатньо обізнаних з тим, де потенційні учасники програми можуть отримати необхідну інформацію»<sup>61</sup>. «Слід зазначити, що територіальні громади мають різні можливості та підходи до залучення інвестицій», які можуть бути спрямовані на розвиток сімейних фермерських господарств<sup>62</sup>. Відповідно, повоєнний аграрний устрій має бути спрямований на

---

<sup>60</sup> Фермери Івано-Франківської громади отримуватимуть гроші за утримання свійських тварин – рішення виконкому URL:<https://suspilne.media/314190-fermeri-ivano-frankivskoi-gromadi-otrimuvatimut-grosi-za-utrimanna-svijskih-tvarin-risenna-vikonkomu/>

<sup>61</sup> Бородіна О. М., Кирилюк С. В., Прокопа І. В. Фермерський потенціал домогосподарств: методичні підходи до оцінювання та розвитку. *Економіка і прогнозування: науковий журнал*. 2018. № 4. С. 106-115. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2018.04.106>

<sup>62</sup> Баланок І. Ф., Іваночко Б. Р. Заходи по залученню інвестицій в розвиток бізнесу територіальних громад на основі маркетингової стратегії. *Інноваційна економіка*. 2023. №1 (93). С. 45-51. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.7>

створення в кожній сільській територіальній громаді конкурентоспроможних фермерських господарств із достатньою кількістю робочих місць.

У європейській практиці використовується диверсифікована система інструментів державної підтримки аграрного підприємництва. Зокрема, в ЄС на субсидії щорічно виділяться близько 40% всього бюджету Союзу. У структурі компенсаційних виплат 2/3 становлять виплати з розрахунку на земельну площу і поголів'я тварин. Значне поширення також одержали виплати субсидій на підтримку якості сільськогосподарських угідь, створення ефективної й адекватної системи підтримки доходів для фермерів<sup>63</sup>. Однак «деякі країни мають високий сільськогосподарський потенціал, але водночас низький індекс ефектів конкурентоспроможності. Це вказує на неефективне використання сільськогосподарських ресурсів та можливі варіанти підвищення конкурентоспроможності цих країн в результаті впливу спільної аграрної політики в ЄС»<sup>64</sup>.

У європейській практиці застосовують різні інструменти фінансового стимулювання сімейних фермерських господарств, серед яких:<sup>65</sup> компенсація частини витрат на сплату відсотків за кредитами; створення дієвої системи земельно-іпотечного кредитування; надання гарантій при кредитуванні, що зумовлює і зниження відсоткової ставки за кредитами у зв'язку зі зменшенням ризику неповернення коштів; розвиток лізингу, що сприяє активізації інвестиційних вкладень; стимулювання інноваційної діяльності через діючі венчурні фонди; формування регіональних фондів кредитування суб'єктів аграрного підприємництва.

Наприклад, у Польщі держава вживає сукупність заходів для підтримки малих фермерських господарств. Так, можна отримати дотацію на реструктуризацію фермерських господарств. Метою інструменту підтримки є підвищення прибутковості та конкурентоспроможності фермерських господарств. З 16 травня 2022 року стартував прийом заявок на реструктуризацію малих фермерських господарств, даний захід проводиться щорічно з 2014 року. Допомога на реструктуризацію малих фермерських господарств

---

<sup>63</sup> Там само 30.

<sup>64</sup> Nowak A., Rózanska- Boczula M. The Competitiveness of Agriculture in EU Member States According to the Competitiveness Pyramid Model. *Agriculture*. 2022. No. 12, pp. 28. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture12010028>

<sup>65</sup> Русанюк В. В. Зарубіжний досвід державного регулювання аграрного підприємництва. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 121-129. URL : <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202004121>

може бути надана лише один раз<sup>66</sup>.

Фермер може отримати 60 тис. злотих безповоротної субсидії оплаченої частинами. Перший внесок – 80% суми допомоги, після виконання умов, викладених у рішенні, другий внесок – 20% від суми допомоги, після правильного виконання бізнес-плану. На отримання допомоги можуть претендувати фермери, у яких фермерське господарство займає не менше 1 га сільськогосподарських угідь або нерухомості, яка використовується для виробництва продукції у сфері спеціального сільськогосподарського виробництва. Економічний розмір такого господарства не може перевищувати 13 тис. євро. Також немає заборони вести іншу діяльність. Однак важливо, щоб дохід від сільськогосподарської діяльності становив не менше 25% загального доходу (виручки). В результаті реалізації поданого бізнес-плану приріст економічного розміру господарства має становити не менше 20% початкової вартості.

Отримані кошти на реструктуризацію мають бути спрямовані в повному обсязі на сільськогосподарську діяльність, яка ведеться на фермі, або підготовку сільськогосподарської продукції, виробленої на фермі, для продажу. Щонайменше 80% суми повинні бути витрачені на основні засоби. Наприклад, на придбання нової сільськогосподарської техніки, обладнання та будівництво, реконструкцію або модернізацію будівель, що використовуються для ведення сільськогосподарського виробництва, придбання сільськогосподарських угідь або худоби, створення садів або багаторічних насаджень.

Найважливішими факторами підвищення конкурентоспроможності на думку керівників болгарських ферм є отримання прямих державних субсидій (56,43%), доступ до знань, порад і консультацій (48,9%), участь у програмах державної підтримки (47,96%), фінансові можливості (31,97%)<sup>67</sup>.

«Державна підтримка аграрного підприємництва в Україні перебуває у фазі систематизації чинників розвитку, пошуку невикористаних резервів підвищення його ефективності у сімейних фермерських господарствах. Тому використання зарубіжного досвіду з урахуванням української специфіки набуває важливого значення

---

<sup>66</sup> Restrukturyzacja małych gospodarstw. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. 2022. URL: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/restrukturyzacja-malych-gospodarstw>.

<sup>67</sup> Bachev H.I. Unpacking competitiveness of agricultural farms in Bulgaria. *Journal of Economics Bibliography*. 2021. No 8(1), pp. 56-86. URL: <http://dx.doi.org/10.1453/jeb.v8i1.2180>



для українських сільськогосподарських підприємств»<sup>68</sup>.

В умовах відсутності вільних фінансових ресурсів для інституційної підтримки розвитку аграрного підприємництва, й господарських формувань зокрема, держава пішла шляхом посилення інституційної спроможності суб'єктів ринку через активізацію існуючих та створення нових важелів інституційної підтримки. Головним чином виділяються різні за призначенням чинники в секторі діджиталізації процесів налагодження взаємодії в системі «держава-бізнес-ринок». За приклад беремо створені в Україні в 2022 році нові інституції та механізми ринкової взаємодії, а саме: Державний аграрний реєстр (ДАР); створення Національної платформи продовольчої безпеки; реалізація урядової програми (стратегії) «Робота» зі: створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства; запровадження механізму безповоротної грантової підтримки розвитку малого і середнього бізнесу.

Усе це заходи інституційної політики регулювання розвитку підприємницької діяльності на селі. Наприклад, Державний аграрний реєстр (ДАР) – діджитал система, яка інституційно координує поведінку суб'єктів агробізнесу в царині набуття ними можливостей отримувати фінансову підтримку. Господарства, які зареєстровані в ДАР, мають доступ до усіх наявних програм підтримки, запроваджених державою. Надання підтримки аграріям саме у спосіб розподілу через ДАР є новою для України моделлю комунікацій – запропонована у 2022 році і за попередніми спостереженнями – ефективно працює.

Досвід Польщі та інших країн доволі цінний, для України зокрема. Польщі за два десятиліття, завдяки виваженій аграрній політиці, вдалося не лише подолати соціально-економічну кризу, а й вийти на лідируючі позиції серед аграрних країн-членів Європейського Союзу.

Водночас варто зазначити, що застосування в Україні досвіду Польщі та інших країн не допускає простого його перенесення, а потребує врахування специфіки країни та має бути адекватним наявному стану українського аграрного сектору й умовам воєнного стану. Крім того, якщо в Польщі малі фермерські господарства

---

<sup>68</sup> Гарбар Ж.В., Майбородюк К.С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 11-17. URL: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.9—10.11>

займають площу від 1 до 10 га<sup>69</sup>, а у Франції, наприклад, налічується близько 456 000 ферм із середнім розміром 69 га, то в Україні аналогічні господарства мають більшу площу. Це важливий аспект, який варто враховувати під час формування програм державної підтримки.

Для посилення ролі сімейних ферм у сприянні сталому розвитку сільських територій необхідно декілька заходів: створення нових інституційних структур підтримки, урядових і регіональних програм підтримки окремих видів виробництва, а також організація інфраструктури для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції тощо<sup>70</sup>. З огляду на стратегічні завдання розвитку аграрної галузі основним критерієм при виділенні державної підтримки повинно стати нарощування обсягів виробництва необхідних видів сільськогосподарської продукції<sup>71</sup>. Крім того інструментарій державної підтримки кредитування сімейних фермерських господарств може бути достатньо широким – від «компенсації кредитних відсотків, до випуску цінних паперів, які будуть погашатися державою для банку за фактом надання та доцільного і ефективного використання кредитних коштів»<sup>72</sup>.

Підсумовуючи все вище зазначене доцільно виділити наступні напрями покращення державної політики регулювання діяльності сімейних фермерських господарств (рис. 2).

На наше переконання, сімейним фермерським господарствам зокрема, притаманна особлива організаційно-економічна мобільність щодо реакції на ринкові, соціальні, політичні та інші зміни, що підтверджено практикою. Зокрема в сучасних умовах – яскраві приклади щодо релокації бізнесу з територій підданих безпосередньому воєнному впливу (тимчасово окуповані, місця бойових дій), вказують саме на таку інституційну характеристику цієї форми господарювання. Слід наголосити про те, що згідно із законодавством України сімейні фермерські господарства є підприємницькими структурами, а особисті селянські господарства –

---

<sup>69</sup> Яворська Т.І. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2012. 405 с.

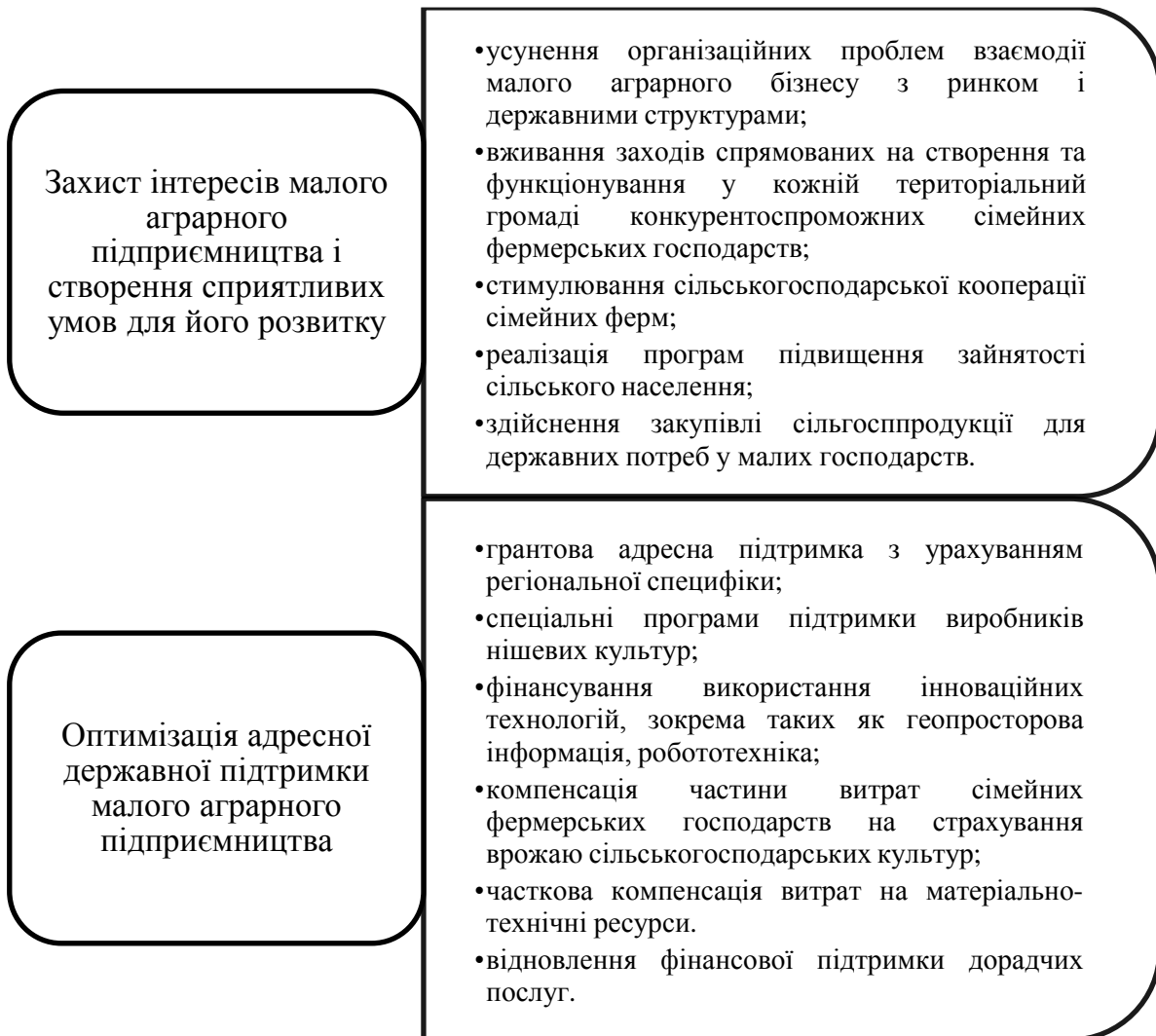
<sup>70</sup> Lopatynskiy Yu., Shpykuliak O., Kyfyak V., Shelenko D., Diuk A. Socio-economic role and institutional capacity of family farms in the implementation of the sustainable development goals. *Ekonomika APK*. 2023. No. 30(3), pp. 18-28. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202303018>

<sup>71</sup> Калашнікова Т.В. Критерії державної підтримки сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2013. № 2. С. 49.

<sup>72</sup> Шматковська Т.О., Східницька Г.В. Організаційно-економічні засади розвитку фермерських господарств в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.68>

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

суб'єктами самозабезпечення продовольством. Для набуття підприємницького статусу особисті селянські господарств мають бути перетворені у сімейні ферми (фізична чи юридична особа).



**Рис. 2. Напрями покращення державної політики регулювання діяльності сімейних фермерських господарств**

*Джерело: розроблено авторами.*

Діяльність селянських господарств, зокрема особистих селянських і сімейних фермерських, а також інших малих форм аграрного підприємництва локалізована на місцевому рівні. Тому мова йде про їхню традиційну інституційну спроможність ефективно впливати на ситуацію із формування місцевої продовольчої безпеки, організацію виробництва сільськогосподарської продукції-сировини. Таким чином, ці господарства виконують економічну і соціальну місію, що вкрай фундаційно впливає на задоволення потреб населення в умовах воєнного часу та уособлює досяжні перспективи

повоєнного відновлення агросектору і сільських територій України. Вважаємо, що зазначені інституційні ролі селянських господарств сформувалися завдяки особливому соціальному капіталу й мотиваціям до формування-реалізації спроможностей гарантувати самозабезпечення продовольством.

Селянські господарства проявляють виключну інституційну та організаційно-економічну мобільність й виявили неабияку спроможність гарантувати місцеву продовольчу безпеку, хоча і в моделі «виживання» (тут вони найбільш ефективні), що консолідується в загальнонаціональну стійкість механізму вирішення цієї проблеми. Фермерство – це не лише господарська практика, а й спосіб життя, і соціальна модель господарювання, які успішні в Європі й багато таких в Україні. Сьогодні фермери є гарантами продовольчої безпеки, у першу чергу на рівні громад, тому цей сектор слід розвивати, інституційно, організаційно й фінансово-економічно підтримуючи. В умовах воєнного стану та з огляду на перспективи повоєнного відновлення України, сільських територій зокрема, – видозмінилися інституційні й організаційно-економічні ролі фермерських господарств, зокрема сімейного типу. Цей тип господарств ще більшою мірою стає провідником у забезпеченні економічного добробуту сільських територій, а також громадян, сімей і родин фермерів.

Оцінюючи роль фермерських господарств у перспективному відновленні економіки наголошуємо на тому, що ці структури функціонально спрямовані на задоволення базових потреб продовольчої безпеки населення, і перш за все – сім'ї й родини фермера. На задоволення саме цих потреб першочергово вмотивований фермер у підприємницькій діяльності і вони визначальні у формуванні ролі фермерських господарств в повоєнному відновленні економіки сільських територій.

Сучасна динаміка розвитку сімейних фермерських господарств в умовах воєнного стану вказує на їх відносну економічну та інституційну стійкість до значних ризиків, але за головної умови – збереження трудового потенціалу. Також господарства можуть бути релокованими у безпечніші регіони, а також відносно швидко знаходять нові ніші в крафтовому, ексклюзивному агробізнесі, набувають експортних спроможностей. Тим самим їх роль залишається базовою для економіки сільських територій, вони мають більш-менш стійкі позиції в агропродовольчому ланцюгу, адже здатні

задовольнити переважну більшість базових продовольчих потреб населення. Господарства є невеликими за розміром, тому здатні швидко реагувати на зміни попиту-пропозиції, утворювати інноваційні або ж ексклюзивні крафтові ринкові ніші. В умовах зміни стратегічного клімату розвитку агробізнесу в Україні – зазначене посилює їхню спроможність ефективно функціонувати в майбутньому.

Оцінка траєкторій розвитку сімейного фермерства показує закріплення за господарствами статусу гарантів місцевої продовольчої безпеки, що обумовлено впливом чинника війни. Процес є логічним і пов'язаний із трансформаційними змінами, що відбуваються, зокрема у виробничих сільськогосподарських системах – рослинництві і тваринництві. Адже змінюються пріоритети довгострокової та короткострокової перспективи, мотивації виробляти той чи інший вид сільгосппродукції.

Отже, державна підтримка сімейних фермерських господарств є важливою та необхідною для розвитку сільського господарства України. Водночас вона потребує певних удосконалень та підвищення ефективності, адже програми часто модифікуються, а кошти, виділені на їх фінансування, використовуються не в повному обсязі. Така практика не дозволяє встановити прозорі та чіткі правила, породжує недовіру до державних програм підтримки та не сприяє ефективному використанню бюджетних коштів.

Покращення сімейним фермерським господарствам доступу до фінансових ресурсів зумовить стабільне зростання їх конкурентоспроможності та внеску у формування конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору.

### **Висновки**

Сукупність чинників агросередовища, зокрема нестабільні фінансові програми для сімейних фермерських господарств, мінливість законодавчо-нормативної бази, негативний вплив зовнішніх чинників, таких як коронакриза та військовий стан, призводять до того, що діяльність таких господарств в Україні має нестабільний та часто недовгостроковий характер. Тому на державному рівні потрібно створити належні умови для розвитку сімейних фермерських господарств. Важливою передумовою успішного застосування державної підтримки є чіткість регулювання, тобто і органи влади, і суб'єкти підприємницької діяльності в сфері

сільського господарства повинні розуміти, з якою метою запроваджено ті чи інші інструменти, який ефект для сімейних фермерських господарств може бути реально досягнутий у процесі їх реалізації.

Інструменти фінансового стимулювання розвитку сімейних фермерських господарств, які використовуються в європейській практиці, доцільно застосовувати й у вітчизняній практиці. Проте автоматичне перенесення методів, що застосовуються в інших країнах, на терени української економіки слід вважати недоцільним навіть за умов, що вони показали себе там ефективно. Фінансово-економічні механізми, які використовувалися в європейських країнах на різних етапах розвитку сільського господарства, є різноманітними і не завжди адекватними щодо українських умов, особливо у воєнний та післявоєнний періоди. Визначені заходи мають бути аргументовані, обумовлені законодавчо та підкріплені реальним фінансуванням.

Також відзначимо, що на сучасному етапі новітньої історії розвитку аграрного сектору й економіки України загалом, для організації здійснення підприємницької діяльності постала дилема необхідності забезпечення спроможності господарювати, зберегти виробництво в умовах воєнного стану. Зважаючи на екстрену важливість галузі для національної економіки, зокрема у аспекті продбезпеки, держава спромоглася упроваджувати заходи, програми, проекти з посилення інституційної підтримки розвитку господарських формувань. Таким чином, держава намагається забезпечити відносну стійкість і розвитковість агробізнесу, особливо мобільного – малого на певних нішах. Зокрема, підтримується реалізація потенціалу сімейних фермерських господарств у забезпеченні сталого розвитку сільських територій.

**Зоряна КОБЕЛЯ**

кандидат економічних наук, доцент

## **ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В РАМКАХ СЕЛОЗБЕРІГАЮЧОЇ МОДЕЛІ**

Підприємництво як рушійна сила науково-технічного прогресу та механізм інноваційного розвитку соціально-економічних процесів відіграє провідну роль у формуванні національного добробуту. У процесі становлення та розвитку підприємництва відбувається забезпечення ринку економічними та соціальними благами. Ситуація в Україні демонструє загальну конкурентоспроможність, але підприємства та регіони стикаються з серйозними проблемами розвитку, а підприємці неохоче надають економічну підтримку місцевим громадам. Виявлення причин такої ситуації та тенденцій розвитку існуючих проблем дає підстави для визначення доцільності розробки рекомендацій щодо покращення розвитку підприємництва та сприяння його соціалізації.

Науково-практичні дослідження проблем підприємництва, визначення його соціально-економічних основ здійснили відомі світові вчені Р. Кантільон, Д. Рікардо, Р. Оуен, А. Сміт, А. Маршалл, Т. Веблен, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, Р. Коуз, Дж. Тюнен, К. Менгер, Ф. Найт, О. Вільямсон та інші дослідники. Теоретико-методичні аспекти вдосконалення й розкриття змісту підприємництва, враховуючи національні особливості господарювання, розробляли відомі вітчизняні науковці, серед яких: Ю. Лопатинський, М. Малік, В. Геєць, А. Шептицький, Є. Храпливий, П. Саблук, Г. Калетнік, І. Прокопа, І. Гончарук, М. Кропивко, А. Мазур, Д. Шеленко, Т. Лункіна та інші. Концептуальні засади соціалізації підприємництва опрацьовані О. Бородіною, В. Жуком, О. Могильним, О. Шпикуляком.

Роботи цих науковців є системними й такими, що всебічно розкривають розвиток підприємництва з урахуванням умов його становлення та функціонування, а також відповідно до оцінок соціально-економічної ефективності. Водночас система господарювання в Україні не є досконалою, вона все ще перебуває на етапі трансформації ринкової моделі. Це знаковий аргумент щодо необхідності проведення досліджень проблеми для осучаснення результатів, актуалізації пропозицій з удосконалення середовища підприємницької діяльності. Тому, вважаємо, на часі проведення

досліджень, спрямованих на реалізацію завдань щодо соціальної ефективності бізнесу; соціальної відповідальності підприємців; соціалізації господарювання; соціального підприємництва; використання селозберігаючої моделі розвитку; підприємницького сприяння досягненню критеріїв сталого розвитку.

Як передумова становлення й розвитку підприємництва підкреслюємо, що його форми, механізми та соціально-економічний статус пов'язані з прагненням людей до багатства. Роль підприємництва відповідає його соціально-економічній природі та значенню системи в досягненні стійкості економічного прогресу. Феномен підприємництва завжди був присутній у людському житті, в уяві та спочатку функціонував на практиці в різних елементах економічного процесу й способах заробітку на життя. Наприклад, серед новітніх теорій, практик та інноваційних видів виділяють соціальне підприємництво як особливий і специфічний вид діяльності.

Розвиток підприємництва характеризується різноманітними функціями й характеристиками, основними з яких є соціальні й економічні. Тому підприємництво характеризується одночасно як економічне та соціальне явище, а його роль зводиться до економіко-соціальних функцій.

Елементи соціального підприємництва виникли в результаті пошуку інноваційних способів розподілу благ цивілізації серед широкого кола споживачів. Пересічний підприємець прагне максимізувати свій потенціал, технічні й професійні навички для того, щоб отримати конкурентні можливості у підприємницькій діяльності. Для здобуття конкурентних можливостей підприємництва реалізується функція підприємливості, нею володіє не кожен індивід, а лише якась частина людей, бо це природна здатність до інноваційності та ризику, не всі люди наділені ними, і лише деякі мають природний таланти до підприємництва.

Увага до соціального підприємництва – підприємницької діяльності, спрямованої на вирішення певних соціальних проблем, – значно зросла по всьому світу за останні кілька десятиліть<sup>1</sup>. Соціальні підприємства підтримуються не тільки урядами багатьох країн, а й бізнес-лідерами, фондами і великими корпораціями<sup>2</sup>.

Різкий стрибок у розвитку соціального підприємництва у світі

---

<sup>1</sup> Brooks, A. C. (2009). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

<sup>2</sup> Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). *Social enterprise in Europe: Recent trends and developments*. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202.



викликав інтерес до цього питання і з академічної точки зору, про що свідчить велика кількість статей та публікацій, досліджень та наукових конференцій, тренінгів та освітніх програм, проведених на тему соціального підприємництва<sup>3</sup>. Якщо на ранніх етапах академічного вивчення дослідники концентрувалися на сутності та понятті соціального підприємництва, то сьогодні вже проводяться вужчі дослідження різних аспектів соціальних підприємств. Одним із таких аспектів є оцінка ефективності їхньої діяльності.

Це питання є актуальним і для України. Згідно з Господарським кодексом України підприємництво трактується як «...господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку. При цьому, під господарською діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямовану на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність»<sup>4</sup>.

Підприємницька діяльність таким чином виконує і соціальну місію, і економічну, бо господарюючи у виробничій сфері чи сфері обслуговування підприємець впливає на соціальні потреби через задоволення економічних. Соціальне підприємництво – це задоволення соціальних потреб через виконання місії, тим самим впливаючи на економічні потреби. Спільним для цих видів підприємництва є мотивація ризикувати та діяти. Щоб зрозуміти природу соціального підприємництва та традиційного класичного підприємництва, давайте визначимо соціально-психологічні характеристики підприємців (рис. 1).

Особливий характер має концепція соціального підприємництва як ефективного механізму поширення благ цивілізації серед широких верств населення. Загалом, оцінка напрацювань науковців у дослідженні соціального підприємництва підтверджує актуальність питання, з одного боку, та визнає необхідність більш глибокого вивчення його витоків у класичних системах підприємництва, з іншого.

У зв'язку з цим розглянемо існуючі у світі проблеми щодо визначення соціального підприємництва та оцінка його ефективності в Україні.

---

<sup>3</sup> Lepoutre, J. & Justo, R. & Terjesen, S. & Bosma, N. (2013). Designing a Global Standardized Methodology for Measuring Social Entrepreneurship Activity: The Global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship Study. *Small Business Economics*. 40. 693-714. 10.1007/s11187-011-9398-4.

<sup>4</sup> Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2003. Редакція від 08.10.2023. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

**ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

<b>Соціальна</b>	<b>Економічна</b>
<i>Соціальний підприємець</i>	<i>Економічний (класичний) підприємець</i>
Характеризується ознаками аспектів психології альтруїста, який, володіючи підприємницькими здібностями, талантом здобувати і правильно втілювати інновації, не прагне безпосереднього економічного збагачення	Відповідає характеристикам особистості – підприємця, який наділений талантом господаря-інноватора, який діючи в умовах ризику прагне максимізації вигоди від вкладеного у господарську діяльність капіталу з метою збагачення
<i>Орієнтації, цілі використання соціального капіталу</i>	<i>Орієнтації, цілі використання соціального капіталу</i>
Використовує соціальний капітал для консолідації і спрямування зусиль на вирішення проблем суспільного, гуманітарного значення без отримання від діяльності прямої економічної вигоди, пріоритетом є соціальні ефекти	Використовує соціальний капітал для забезпечення реалізації меркантильних цілей, вирішення соціальних, економічних та інших проблем держави, територій, соціуму, але з обов'язковим опосередкуванням цього процесу пріоритетом максимізації доходу

**Рис. 1. Соціально-психологічний тип підприємця відповідно до сфери діяльності<sup>5</sup>**

Організаційно-економічні основи ведення бізнесу часто не враховують особливості провадження підприємницької діяльності на сільських територіях. Активізація підприємництва, яке залучає основну масу трудових ресурсів села, розглядається сьогодні як одна з основних детермінант вирішення організаційно-економічних проблем у сільській місцевості.

Проблема значення підприємництва для забезпечення життєздатності села привернула увагу українських вчених до дослідження його розвитку. Сучасні тенденції розвитку підприємницької діяльності на сільських територіях описані у працях Ю. Амосова, О. Бородіної, В. Вітвіцького, Н. Валінкевич, Ю. Губені, Л. Забуранної, В. Збарського, Т. Зінчук, В. Зіновчука, М. Ільчука, С. Коробки, М. Костриці, Ю. Лупенка, В. Липчука, М. Маліка, О. Матусової, І. Прокопи, О. Скидана, П. Саблука, В. Ткачука, Т. Усюк, В. Юрчишина й багатьох інших економістів.

Необхідність розвитку бізнесу на сільських територіях зумовлено тим, що його функціонування є провідним інструментом вирішення соціально-економічних завдань. У нестабільних умовах

<sup>5</sup> Дюк А.А. Організаційні форми розвитку соціального підприємництва: аспекти теорії та практики. Науковий журнал: Причорноморські Економічні студії. 2019. № 44. Ч. 1. С. 5-11.

функціонування підприємництва на сільських територіях набуло великого значення, оскільки спрямоване на розвиток конкурентного середовища, зменшення рівня безробіття, створення додаткових робочих місць, формування середнього класу, підтримку продовольчої безпеки країни. Також на регіональному рівні поширюються заходи, спрямовані на підтримку підприємництва у розробці проєктів програм розвитку малого і середнього підприємництва з урахуванням пріоритетів та особливостей.

Усі організації на певному етапі свого розвитку стикаються з питанням, як оцінити свою діяльність, підприємства соціального спрямування не є виключенням. Найбільш поширеними методами оцінки ефективності підприємницької діяльності, безперечно, є методи вимірювання фінансових показників. Цей підхід цілком обґрунтований для традиційних бізнес-підприємств, оскільки їх основною метою є максимізація прибутку. Однак, коли справа стосується соціальних підприємств, виникає безліч питань, як саме оцінити їх ефективність, тому що основною метою даних організацій є не одержання прибутку, а абстрактніші та важко вимірювані соціальні цілі, такі як боротьба з бідністю, соціальна інклюзія осіб з уразливих груп населення, покращення екології тощо. Більше того, через специфіку їх діяльності більшість соціальних підприємств є низькомаржинальними. Таким чином, загальноприйняті фінансові моделі оцінки ефективності бізнес-організацій не завжди підходять для соціальних підприємств, оскільки вони враховують переважно кількісні показники та не дають повної картини з урахуванням нефінансових аспектів діяльності.

У цьому контексті найбільш застосовними для соціальних підприємств є методи оцінки соціального впливу, які спочатку виникли з необхідності оцінки некомерційних організацій, або так званих «організацій третього сектора», та державних соціальних програм і проєктів<sup>6</sup>, але набирають все більшої популярності з активним розвитком соціального підприємництва, корпоративної соціальної відповідальності та імпаکت-інвестування. Для даних організацій оцінка соціального впливу допомагає не тільки знайти відповідь на одне з головних питань: «Як отримати максимальний соціальний ефект при мінімальному вкладенні ресурсів?», а й виявити бар'єри, що ускладнюють зростання й функціонування, визначити напрями для подальшого розвитку та виміряти рівень

---

<sup>6</sup> Grieco, C. (2015). *Assessing Social Impact of Social Enterprises*. Springer Cham. ISBN: 978-3-319-15314-8

досягнення встановлених цілей<sup>7</sup>. Варто відзначити, що оцінка соціального впливу цікавить не тільки самі організації. Не менш важливим це питання є і для всіх категорій стейкхолдерів: держави, широкого загалу, безпосередніх одержувачів вигод від діяльності соціальних організацій, співробітників, волонтерів тощо. Особливий інтерес оцінка соціального впливу представляє для державних інститутів розвитку, спонсорів, імпакт-інвесторів та інших осіб і організацій, які беруть участь у фінансуванні соціальних підприємств, оскільки саме оцінка соціального впливу може допомогти ранжувати, оцінити та прийняти рішення щодо фінансування тих чи інших організацій.

Незважаючи на те, що сам термін «соціальний вплив» на сьогодні не має загальноприйнятого чіткого визначення, існує безліч підходів, які застосовують різні організації, уряди та академічна спільнота для його вимірювання. Огляд джерел на цю тематику дозволив визначити близько 80 методів оцінки соціального впливу, запропонованих різними авторами<sup>8,9,10</sup>. Найбільш популярними і найчастіше використовуваними методиками оцінки соціального впливу є соціальний облік і аудит (Social Accounting and Audit), соціальний аналіз витрат і вигод (Social Cost-Benefit Analysis), соціальна віддача від інвестицій (Social Return on Investment) та так звані «логічні моделі» (Logic Models).

Враховуючи, що соціальне підприємництво в Україні перебуває на ранніх етапах розвитку, питання оцінки ефективності соціальних підприємств нині не є гострим і не стоїть на порядку денному законодавців та уряду. На сьогодні актуальнішими є питання створення сприятливого ділового середовища, інституційного розвитку та впровадження ефективних заходів державної підтримки для стимулювання подальшого розвитку соціального

---

<sup>7</sup> Zappalà, J. & Lyons, M. (2009). Recent Approaches to Measuring Social Impact in the Third Sector: An Overview. Centre for Social Impact (CSI) Background Paper No. 6 July 2009. URL: [https://www.researchgate.net/publication/319632308\\_Recent\\_approaches\\_to\\_measuring\\_social\\_impact\\_in\\_the\\_Third\\_sector\\_an\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/319632308_Recent_approaches_to_measuring_social_impact_in_the_Third_sector_an_overview) [accessed on October 5, 2022].

<sup>8</sup> Grieco, C. (2015). Assessing Social Impact of Social Enterprises. Springer Cham. ISBN: 978-3-319-15314-8

<sup>9</sup> Zappalà, J. & Lyons, M. (2009). Recent Approaches to Measuring Social Impact in the Third Sector: An Overview. Centre for Social Impact (CSI) Background Paper No. 6 July 2009. URL: [https://www.researchgate.net/publication/319632308\\_Recent\\_approaches\\_to\\_measuring\\_social\\_impact\\_in\\_the\\_Third\\_sector\\_an\\_overview](https://www.researchgate.net/publication/319632308_Recent_approaches_to_measuring_social_impact_in_the_Third_sector_an_overview) [accessed on October 5, 2022].

<sup>10</sup> Hanna, J. (2010). The Hard Work of Measuring Social Impact. Harvard Business School Working Knowledge. URL: <https://insede.org/the%20hard%20work%20of%20measuring%20social%20impact.pdf> [accessed on September 30, 2022].

підприємництва. Тим не менш, у середньостроковій та довгостроковій перспективі питання оцінки соціального впливу суб'єктів соціального підприємництва є життєво важливими для держави. На це є низка причин.

По-перше, розширення заходів державної підтримки та запровадження реальних фінансових і майнових пільг та переваг для соціальних підприємців може призвести до різкого стрибка кількості зареєстрованих соціальних підприємців. Через обмеженість державних ресурсів цілком очікувано, що перед органами державної влади та інститутами розвитку постане питання, кому саме із суб'єктів соціального підприємництва надати ті чи інші пільги й переваги.

По-друге, в Україні передбачено різні категорії суб'єктів соціального підприємництва, які сильно відрізняються один від одного як за сферами діяльності та переслідуваними цілями, так і за прибутковістю та іншими фінансовими показниками. Наприклад, суб'єктами соціального підприємництва сьогодні можуть бути як приватні освітні й медичні установи, які здебільшого є прибутковими, так і організації, які надають соціальні послуги вразливим категоріям населення і, відповідно, є низькоприбутковими. При цьому у чинному законодавстві не передбачено диференціацію заходів державної підтримки для різних категорій суб'єктів соціального підприємництва. Відповідно, всі категорії соціальних підприємців можуть претендувати на однакову підтримку від держави незалежно від масштабів соціального впливу та рентабельності їх підприємств<sup>11</sup>.

Крім того, функціонування сучасного механізму взаємодії органів державної влади й підприємницьких структур потребує належного координаційного забезпечення. Це має проводитися системно та одночасно на усіх рівнях, що дасть можливість узгодження пріоритетів сторін щодо взаємодії з урахуванням потреб певної територіальної громади.

Усі зазначені вище причини можуть призвести до нерівномірного та несправедливого розподілу заходів державної підтримки серед соціальних підприємців, що, у свою чергу, негативно позначиться на розвитку сфери загалом.

Вирішенням цієї проблеми може стати запровадження

---

<sup>11</sup> Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.С., Туманова А.А. К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.

інструментів оцінки соціального впливу суб'єктів соціального підприємництва, зокрема методу оцінки соціальної віддачі інвестицій. Незважаючи на наявні недоліки й складності, на сьогодні соціальна віддача від інвестицій є єдиним доступним методом оцінки соціального впливу, який враховує всі результати та інтереси широкого кола стейкхолдерів і виражає їх у вимірних показниках. На відміну від якісних методів оцінки соціального впливу, це дозволяє проводити порівняльний аналіз та бенчмаркінг різних організацій. Рекомендується проводити оцінку соціальної віддачі від інвестицій у двох розрізах: у розрізі категорій суб'єктів соціального підприємництва та у розрізі організацій усередині кожної категорії. Це дозволить не тільки справедливо й прозоро розподіляти заходи державної підтримки, але й не допускати включення до Реєстру фіктивних та неефективних соціальних підприємств, які не вносять внесок у вирішення гострих соціальних і екологічних проблем.

Одночасно варто диференціювати заходи державної підтримки у розрізі категорій суб'єктів соціального підприємництва з урахуванням їх потреб, можливостей та соціального впливу.

На сучасному етапі розвитку економічної системи України стимулюванню розвитку підприємництва приділяється велика увага органами державної влади усіх рівнів. Для цього були прийняті та імплементуються:

– закони України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»<sup>12</sup>, «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»<sup>13</sup> та ін.;

– розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання Державної регуляторної служби України»<sup>14</sup>, Указ президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»<sup>15</sup> та ін.;

– регіональні та місцеві програми підтримки малого й середнього бізнесу, у т. ч. на сільських територіях<sup>16</sup> та ін.

---

<sup>12</sup> Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». Відомості Верховної Ради України, 2013. Редакція від 03.09.2023. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

<sup>13</sup> Закон України Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні. Відомості Верховної Ради України, 2001. Редакція від 10.06.2012. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text>

<sup>14</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання Державної регуляторної служби України» від 24 грудня 2014 р. № 724. Редакція від 22.08.2020. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2014-%D0%BF#n10>

<sup>15</sup> Указ Президента України Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Прийняття від 30.09.2019. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

<sup>16</sup> Програма економічного і соціального розвитку Чернівецької області на 2022-2023 роки. URL:

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Крім того, законодавче забезпечення підприємництва в Україні доповнюється рядом стратегічних і програмних документів. Зокрема, цілі сталого розвитку України на період до 2030 року розроблені з урахуванням основних положень нормативно-правових документів, які впливають на розвиток малого та середнього підприємництва (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні стратегічні та програмні документи, які прямо чи опосередковано впливають на розвиток малого і середнього підприємництва**

Найменування документа	Основні цілі/завдання
<i>Загальні стратегічні та програмні документи</i>	
Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, схвалена Указом Президента України	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення сталого розвитку</li> <li>• забезпечення безпеки держави, бізнесу та громадян</li> <li>• відповідальність і соціальна справедливість, гордість за Україну в Європі та світі</li> </ul>
Деякі питання Державної регуляторної служби України, затверджені розпорядженням КМУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення сприятливих умов для ведення бізнесу</li> </ul>
Стратегія подолання бідності, схвалена розпорядженням КМУ від 16 березня 2016 р. № 161	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поетапне зниження в Україні масштабу бідності, соціального відчуження та запровадження нових механізмів її запобігання</li> </ul>
Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2021-2027 року, затверджена постановою КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів України, територіальна соціально-економічна інтеграція та просторовий розвиток, ефективне управління регіонального розвитку</li> <li>• сприяння формуванню таких об'єктів інфраструктури розвитку підприємництва, як бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні та консалтингові центри, венчурні фонди</li> </ul>

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

Найменування документа	Основні цілі/завдання
<i>Секторальні й галузеві стратегічні та програмні документи</i>	
<p>Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року, схвалена розпорядженням КМУ від 30 грудня 2015 р. № 1437 Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року, затверджені Законом України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення організаційних та економічних умов для ефективного розвитку аграрного сектору</li> <li>• стабілізація і поліпшення стану довкілля шляхом інтеграції екологічної політики до галузевих програм та стратегій розвитку</li> <li>• гарантування екологічно безпечного природного середовища для життя і здоров'я населення</li> <li>• впровадження екологічно збалансованої системи природокористування та збереження природних екосистем</li> </ul>

За розробленими «Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року» стратегічними пріоритетами вказано:

1. Удосконалення управління сталим розвитком сільських територій.
2. Формування оптимальної сільської поселенської мережі та покращення відтворюваності людності.
3. Соціальний захист сільського населення.
4. Поліпшення житлових умов.
5. Розвиток транспортної інфраструктури.
6. Доступність загальної освіти на селі.
7. Забезпечення сільських жителів якісною медичною допомогою.
8. Забезпечення зайнятості та підвищення рівня життя сільського населення.
9. Диверсифікація сільської економіки.
10. Розвиток підприємництва та малих форм господарювання на селі.
11. Розвиток сільського туризму та рекреаційної сфери на селі.
12. Розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.
13. Раціональне використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій.
14. Техногенна й екологічна безпека сільських територій.
15. Фінансове забезпечення сільських територій.



16. Матеріально-технічне забезпечення сталого розвитку сільських територій.

17. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку сільських територій.

18. Інноваційне забезпечення сталого розвитку сільських територій.

19. Розвиток сільськогосподарської інформаційно-консультативної діяльності.

Отже, у стратегії розвитку країни село займає визначне значення, особлива увага зосереджується на розвитку малого і середнього бізнесу в українському селі. Невід'ємною складовою дослідження бізнесу на селі є визначення його значення в економіці окремого регіону.

Регіональні та місцеві програми на селі спрямовані на створення сприятливих умов розвитку підприємництва й малих форм господарювання, підвищення економічних показників регіону, розвиток пріоритетних галузей економіки, забезпечення зайнятості населення. Дослідимо це на прикладі Чернівецької області.

З метою сприяння розвитку малого та середнього підприємництва Чернівецькою обласною радою у 2021 р. було прийнято «Комплексну програму розвитку малого та середнього підприємництва у Чернівецькій області на 2021-2022 роки», у 2022 році Чернівецькою обласною військовою адміністрацією – «Комплексну програму розвитку малого і середнього підприємництва у Чернівецькій області на 2023-2024 роки».

Відповідно до «Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Чернівецькій області на 2023-2024 рр.»<sup>17</sup>, з метою створення умов для ефективного функціонування підприємницького середовища в Чернівецькій області, передбачається: «створення відповідних умов для започаткування і ведення підприємницької діяльності, підвищення рівня її конкурентоспроможності, активізації співробітництва між закладами вищої освіти, науковими установами та підприємництвом, а також запровадження інструментів підтримки інноваційної діяльності, подальша розбудова мережі інфраструктури підтримки підприємництва шляхом синергії зусиль органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, об'єднань суб'єктів малого і середнього бізнесу, що забезпечить інвестиційно-

---

<sup>17</sup> Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Чернівецькій області на 2023-2024 рр.

інноваційний розвиток області та підвищить рівень життя населення»<sup>18</sup>.

Основні проблемні питання розвитку малого і середнього підприємництва, визначені в програмі розвитку підприємництва в Чернівецькій області:

- недостатній рівень інвестиційної та інноваційної діяльності суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- зростання цін на сировину й матеріали;
- недостатній захист прав власності та конкуренції;
- недостатній рівень фахової підготовки підприємців з питань виходу на зовнішні ринки та стандартизації продукції до міжнародних вимог;
- недостатня ефективність роботи об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва з питань надання правової, інформаційно-консультативної, освітньої та фінансової допомоги підприємцям, особливо в сільській та гірській місцевості;
- мобілізація військовозобов'язаних працівників (фахівців) в умовах правового режиму воєнного стану;
- зменшення кількості платоспроможних клієнтів;
- неможливість довгострокового планування діяльності в умовах війни.

Важливим індикатором підприємницької активності є динаміка кількості суб'єктів підприємницької діяльності. Варто зазначити, що аналіз діяльності суб'єктів підприємницької діяльності Чернівецької області засвідчує позитивну тенденцію до зростання кількості суб'єктів підприємництва.

Протягом останніх 3-х років у Чернівецькій області відмічалось збільшення кількості суб'єктів малого та середнього підприємництва. Станом на 01 жовтня 2022 року в області функціонували 61,6 тис. суб'єктів господарської діяльності (у т.ч. 18,0 тис. юридичних та 43,6 тис. фізичних осіб-підприємців), що на 797 суб'єктів більше, ніж станом на 01 січня 2022 року. Фактично здійснювали господарську діяльність 59,8 тис. суб'єктів господарської діяльності, у т.ч. 16,5 тис. юридичних та 43,3 тис. фізичних осіб-підприємців.

Найбільша кількість зареєстрована у Чернівецькому районі – 50,0 тис. платників, у Дністровському районі зареєстровано 6,8 тис.

---

<sup>18</sup> Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Чернівецькій області на 2023-2024 рр.

платників, у Вижницькому районі – 4,8 тис. платників.

Поряд з кількісними змінами у підприємницькій активності Чернівецького регіону відбулися і якісні зміни, пов'язані зі збільшенням частки фізичних осіб-підприємців у загальній структурі. Це зростання показало активну участь населення у формуванні підприємницького середовища.

У загальному обсязі реалізованої продукції суб'єкти малого і середнього підприємництва здійснювали свою діяльність у сфері промисловості, оптової та роздрібною торгівлі, у сфері сільського господарства, операції з нерухомим майном, у сфері будівництва, решта – інші галузі. При цьому, підприємства агробізнесу у 2020 р. збільшили обсяги реалізації порівняно з 2017 р. на 9,8 в.п. (в 2017 р. частка аграрного сектора становила 9 % загального обсягу), що показує позитивні зрушення в сільському підприємстві.

У 2020 році найбільше підприємств області (944) здійснювали діяльність у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (97,1%, з яких малі підприємства, 2,8% – середні та 0,1% – великі), 738 – у сфері сільського, лісового та рибного господарства (96,7% малі підприємства, 3,3% – середні), 650 – у промисловості (з яких 89,2% – малі, 10,8% – середні), операції з нерухомим майном – 395 (з яких 98,7% – малі, 1,3% – середні), у сфері будівництва – 358 (з яких 97,2% – малі, 2,8% – середні).

У 2020 році кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання становила 120,0 тис. осіб, з них у фізичних осіб-підприємців кількість зайнятих працівників – 59,6 тис. осіб, а на підприємствах (юридичні особи) – 60,4 тис. осіб.

У рамках реалізації заходів комплексної програми приділяється увага фінансовій підтримці малого підприємництва. Пріоритетними напрямками при конкурсному відборі підприємницьких проєктів експертною радою вказані: соціальна орієнтованість, економічна ефективність та інноваційність.

В області реалізується урядова програма «єРобота» – грантові програми для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання, яка передбачає комплекс заходів із створення робочих місць через підтримку бізнесу, держзамовлення, будівництво, кредитування та працевлаштування безробітних. Поміж ініціатив – мікрогранти на відкриття власного бізнесу, безповоротні гранти на розвиток переробних підприємств, часткова компенсація вартості

нових теплиць, допомога на висадку фруктових і ягідних садів, підтримка ІТ-галузі та фінансування українських стартапів.

За досліджуваний період відбулися суттєві зміни у структурі суб'єктів за організаційно-правовим статусом. Така ситуація пояснюється, в першу чергу, формуванням сприятливих умов для створення нових суб'єктів підприємництва. Фермерські господарства, господарські товариства й приватні підприємства формують основу малого і середнього підприємництва в аграрній сфері переважно на сільських територіях.

Розвиток малого і середнього підприємництва має соціально-економічне значення, оскільки сприяє вирішенню проблеми зайнятості населення області. Доказом цього є ситуація, яка склалася на ринку праці в досліджуваному регіоні у 2020 р. Так, аналітичні дані показують, що кількість зайнятих працівників на малих і середніх підприємствах аграрного сектора становила 21,4 тис. осіб, чи 19,0 % загальної кількості найманих працівників на підприємствах, установах, організаціях області.

Чернівецька обласна служба зайнятості спільно з представниками органів державної влади й місцевого самоврядування проводила низку заходів, які сприяли залученню сільського населення до започаткування власної справи. За звітний період проведено 54 виїзні заходи в територіальних громадах для 463 осіб, у тому числі сільських мешканців.

З метою популяризації та інформування, розроблено презентаційні матеріали по грантових програмах, які неодноразово оприлюднювалися на офіційному веб-сайті обласної державної адміністрації.

У межах програми «ЄРобота» в Чернівецькій області погоджено 69 мікрогрантів на загальну суму 16 мільйонів гривень. Напрямки, за якими буковинці отримали відповідне фінансування: 33% – оптова і роздрібна торгівля; 18% – переробна промисловість; 5% – організація харчування та тимчасове розміщення; 3% – професійна, наукова та технічна діяльність; 2% – сільське господарство.

Крім того, з початку реалізації програми прийнято 9 позитивних рішень щодо заявок підприємств, які працюють у сфері переробки. Відповідна сума грантових коштів становить майже 50 млн грн. Крім того, 4 підприємства отримали гранти на закладку садів у сумі 16 млн грн. Завдяки цьому, створено близько 500 нових робочих місць.

Для представників бізнесу області проведено серію семінарів на тему «Грантові програми: практичні навички щодо написання бізнес-планів». Фахівці роз'яснювали їм норми чинного законодавства щодо подання необхідного пакету документів, складання бізнес-планів, цільового використання грантових коштів, методики оцінювання та відбору заявок. Такі заходи проведено обласною військовою адміністрацією спільно із Чернівецьким обласним центром зайнятості.

В районах області нараховується 8 дорадчих служб. Також, діють 80 сільськогосподарських кооперативів, з яких 35 – споживчої кооперації та 45 підприємств з організаційно-правовою формою господарювання «Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив».

З березня 2022 року ЧОДА (ЧОВА) реалізується урядова програма з релокації підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій, до Чернівецької області. Фахівцями адміністрації здійснюється допомога підприємствам, розташованим у районах ведення бойових дій, у пошуку нової локації для розміщення їх виробничих потужностей, перевезенні обладнання, розселенні персоналу, пошуку нових працівників.

У рамках програми евакуації підприємств із зони бойових дій до Чернівецької області забезпечено супровід та релокацію в Чернівецьку область понад 100 представників бізнесу (в т.ч. по програмі релокації – 93 підприємства).

На цей час 92 підприємства залишаються релокованими до Чернівецької області. Найбільше релоковано до Чернівецької ТГ (57 підприємств), Вижницької ТГ (8 підприємств), Хотинської ТГ (6 підприємств).

Потреба в коштах на фінансування заходів Комплексної програми розвитку малого й середнього підприємництва у Чернівецькій області на 2021-2022 роки становила 11976,0 тис. грн.

За період дії комплексної програми підтримки малого підприємництва планувалося реалізувати проекти за такими напрямками: ресурсна та інформаційна підтримка малого бізнесу, навчання та підвищення кваліфікації кадрів для сфери підприємництва, розвиток інфраструктури підтримки підприємництва<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Чернівецькій області на 2023-2024 рр.

Водночас, спостерігалася негативна тенденція скорочення обсягів фінансової підтримки розвитку фермерства в Чернівецькому регіоні на поворотній основі. Так, в 2020 р. на отримання коштів в розмірі 1,5 млн. грн. претендувало 4 фермерські господарства. Проведене дослідження засвідчило, що без належної державної підтримки виникає реальна загроза припинення діяльності суб'єктів підприємництва у селі. Можливість залучення до розвитку підприємництва державних асигнувань є важливим інструментом політики держави, це дозволяє досягти балансу інтересів між органами державної влади та суб'єктами господарювання на селі. Державна фінансова підтримка є суттєвим чинником забезпечення сприятливих умов для господарської діяльності на селі<sup>20, 21</sup>.

Проведене дослідження тенденцій розвитку малих і середніх підприємств сільськогосподарського напрямку Чернівецької області<sup>22</sup> свідчить про їх вплив на соціально-економічний розвиток регіону. Позитивну динаміку демонструють показники, що характеризують цей сегмент економіки області.

Протягом останніх років суб'єкти підприємництва Чернівецької області мають позитивну динаміку до росту обсягів реалізованої продукції. Загальний обсяг реалізованої продукції сільськогосподарськими підприємствами становить половину обсягу реалізованої продукції загалом в області.

Наразі спостерігається негативна тенденція зменшення кількості малих і середніх підприємств сфери агробізнесу. Водночас, попри ситуацію, що склалася зі світовою пандемією та воєнним станом в Україні, дещо збільшилася кількість працівників з розрахунку на 1 підприємство. Це є показником зменшення безробіття і можливістю працевлаштування в сільській місцевості.

За досліджуваний період є позитивні зрушення в оплаті праці зайнятих у малому і середньому бізнесі, дослідження засвідчило суттєве збільшення заробітної плати працівників. На малих і середніх підприємствах в 2021 р., середньомісячна заробітна плата найманих працівників в агробізнесі збільшилась на 75,2 %, але такий

---

<sup>20</sup> Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Чернівецькій області на 2023-2024 рр.

<sup>21</sup> Програма економічного і соціального розвитку Чернівецької області на 2022-2023 роки. URL: <https://bukoda.gov.ua/chernivecka-oda/structure/departament-regionalnogo-rozvitku/proyekt-programi-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-cherniveckoyi-oblasti-na-2022-2023-roki>

<sup>22</sup> Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

рівень складає 74,3% середньої заробітної прати в цьому регіоні загалом. Такі зміни відбулися через підвищення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати.

Результати дослідження вказують на зростання продуктивності праці на середніх і малих підприємствах аграрного сектора. В результаті встановлено, що в 2021 р. відбулося зростання продуктивності праці в 2,4 рази, а збільшення оплати праці – на 175,2 %. В умовах розвитку підприємництва зростання продуктивності праці відбувається не лише за рахунок підвищення інтенсивності праці, а й через застосування інноваційних виробничих технологій, удосконалення професійно-кваліфікаційного рівня працівників і розвитку їх творчого потенціалу, зростання якості праці тощо.

Невід’ємною складовою функціонування бізнесу на селі є визначення їх значення в економіці регіону. За досліджуваний період бачимо поступове покращення фінансового результату до оподаткування підприємств аграрного сектора. Результати статистичних даних<sup>23</sup> дослідження свідчать, що діяльність сільськогосподарських підприємств поступово стабілізується. Така тенденція є позитивною для підприємств, щорационально поєднують свою технологічну, фінансово-економічну, соціальну та природоохоронну політику. Крім того, фінансове зростання агроформувань сприяє їх інвестиційній привабливості, підвищенню їх конкурентоспроможності та подальшому зростанню.

Характеристика показників фінансових результатів діяльності суб’єктів підприємництва Чернівецької області дозволяє виявити проблемні моменти та обґрунтувати заходи з їх мінімізації. Фінансово-економічний результат функціонування середнього й малого бізнесу засвідчив збільшення обсягів чистого доходу від реалізації продукції на 76,5 %, що демонструє позитивне нарощування господарюючими суб’єктами обсягів виробництва.

Розвиток ринкової системи господарювання в Україні пов’язаний з ростом підприємницької активності в усіх сферах економіки. Одним з перспективних напрямів створення конкурентного середовища є стимулювання розвитку підприємництва через податкові інструменти. Крім того, важливе значення для розвитку сільських територій належить податковим

---

<sup>23</sup>Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

надходженням з бізнесу, що формує основне і стабільне джерело доходів бюджету сільської територіальної громади.

Аналізуючи динаміку державної фінансової підтримки розвитку сільськогосподарського й несільськогосподарського підприємництва у Чернівецькій області за досліджуваний період треба відзначити її суттєве зменшення. Найбільший обсяг асигнувань з державного бюджету на підтримку та розвиток підприємницької діяльності Чернівецької області отримано у 2019 р.

За досліджуваний період простежуються особливості нестабільного впливу державної підтримки на підприємницьку діяльність. Так, зокрема, при зменшенні обсягів державної підтримки на 1 га сільськогосподарських угідь було зростання показників товарної продукції та валового прибутку в 2,5 та 2,0 рази відповідно. За таких умов можна стверджувати, що використання державних коштів у підприємницькій діяльності не завжди сприяє створенню стратегічних переваг і ефективному функціонуванню бізнес-формувань у сільській місцевості, розвитку різних видів зайнятості у майбутньому.

Для формування стратегічного бачення розвитку та з метою визначення основних детермінант впливу на стратегію розвитку підприємництва у сільській місцевості Чернівецької області застосуємо методику *SWOT*-аналізу, яка часто застосовується у процесі стратегічного планування та управління (табл. 2).

Результати *SWOT*-аналізу дають змогу визначити напрямки стратегічного розвитку підприємницької діяльності у сільській місцевості. Отже, стимулювання підприємництва у сільській місцевості Чернівецької області має відбуватись у 4 напрямках. Поєднання факторів, що входять до *S+O*, засвідчує можливість використання стратегії сталого розвитку не тільки за рахунок залучення інвестиційних ресурсів та вдосконалення інфраструктури підтримки сфери підприємництва, а й розширення ринку за рахунок розвитку інноваційних видів діяльності, альтернативних, екологоощадних методів господарювання. Крім того, *SWOT*-аналіз показав, що в регіоні є можливість формування конкурентоспроможних регіональних кластерів, що в перспективі забезпечить суб'єктам агробізнесу вихід на зовнішні ринки. Чернівецька область має переваги, пов'язані з географічним розташуванням (транзитні можливості та наближеність до Молдови і Румунії).



**SWOT-аналіз розвитку підприємництва на сільських територіях Чернівецької області**

Характеристика		Зовнішні чинники		
		<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>	
Внутрішні чинники	<b>Сильні сторони (S)</b>	<p>1) розвиток транспортної та прикордонної інфраструктури;</p> <p>2) фінансування з місцевого бюджету регіональних програм підтримки малого підприємництва;</p> <p>3) наявність ресурсної бази та незадіяних виробничих приміщень;</p> <p>4) розвиток альтернативних, екологоощадних методів господарювання</p>	<p>1) поширення системи консультування та дорадництва;</p> <p>2) поступовий розвиток інфраструктури підтримки підприємництва;</p> <p>3) залучення коштів з держбюджету на регіональні інвестиційні проекти;</p> <p>4) підвищення ролі громадських об'єднань підприємців у захисті інтересів підприємців;</p> <p>5) можливість виходу на міжнародні ринки за рахунок членства України в СОТ</p>	<p>1) висока вартість кредитів;</p> <p>2) наявність адміністративних бар'єрів у сфері підприємництва в сільській місцевості;</p> <p>3) недосконале оподаткування та недостатність спеціальних податкових пільг для підприємців;</p> <p>4) відсутність дієвих механізмів взаємодії малого, середнього та великого підприємництва;</p> <p>5) низька соціальна відповідальність суб'єктів сфери підприємництва;</p> <p>6) низька купівельна спроможність населення;</p> <p>7) нестабільна політико-економічна ситуація в країні.</p>
	<b>Слабкі сторони (W)</b>	<p>1) висока вартість енергетичних та виробничих ресурсів;</p> <p>2) забруднення значної частини земель у наслідок аварії на ЧАЕС;</p> <p>3) відсутність єдиної системи інформаційного забезпечення;</p> <p>4) недостатній рівень підтримки підприємців на місцевому рівні;</p> <p>5) низька інвестиційна привабливість регіону щодо іноземних інвестицій;</p> <p>6) відтік кваліфікованих кадрів за межі області</p>	<p><i>Очікування: S+O</i></p> <p>Залучення інвестиційних ресурсів та вдосконалення місцевої інфраструктури підтримки сфери підприємництва</p> <p><b>Стратегія СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b></p>	<p><i>Очікування: S+T</i></p> <p>Диверсифікація видів підприємницької діяльності та створення нових робочих місць, розвиток сільських територій</p> <p><b>Стратегія ДИВЕРСИФІКАЦІЇ</b></p>
		<p><i>Очікування: W+O</i></p> <p>Покращення інформаційного обслуговування, розвиток кооперативного руху, створення громадських організацій із питань захисту інтересів підприємців</p> <p><b>Стратегія ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ</b></p>	<p><i>Очікування: W+T</i></p> <p>Закриття нерентабельних виробництв, підвищення соціальної відповідальності бізнесу, розвиток малого підприємництва, активізація механізмів стимулювання підприємництва</p> <p><b>Стратегія САНАЦІЇ</b></p>	

Джерело: власні дослідження.

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Отже, аналіз наслідків впливу зовнішнього середовища та сильних сторін регіону вказує на потребу диверсифікованого розвитку сільських територій. З метою нівелювання загроз, які виникають під час підприємницької діяльності в сільській місцевості у межах Чернівецької області, необхідно скористатися наявними можливостями зовнішнього середовища.

Основними стратегічними альтернативами виділено стратегії диверсифікації – пов'язана диверсифікація та непов'язана диверсифікація (рис. 2).



**Рис. 2. Стратегічні пріоритети диверсифікації сільської економіки**

*Джерело: ННЦ «Інститут аграрної економіки».*

За сучасних умов динамічної зміни особливостей здійснення підприємницької діяльності у сільській місцевості все гострішою постає проблема забезпечення зайнятості сільського населення.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Вирішити проблему можливо за активізації розвитку сільськогосподарського та несільськогосподарського підприємництва на селі.

З метою вивчення стану та перспектив розвитку підприємництва Чернівецької області було проведено дослідження. Цільовою аудиторією соціологічного опитування стало сільське населення Чернівецького регіону. Дослідження передбачало блоки питань з розвитку підприємництва, а саме – розуміння суті підприємництва та ступнів їх готовності до утворення підприємницьких структур; альтернативні сфери впровадження підприємницької діяльності на селі; фактори, що сприяють та перешкоджають розвитку бізнесу на селі; інформаційно-консультаційне забезпечення підприємницької діяльності.

У соціологічному опитуванні взяло участь 10595 жителів з 601 сільської та селищної ради (в середньому – по 18 мешканців з кожної сільської, селищної ради або по 7 осіб з кожного сільського населеного пункту). За віковою структурою переважають мешканці 35-55 років, що складає 60,1 %, молодь до 35 років складає 22,1 %, особи старше 55 років – 17,8 %. Серед селян, які взяли участь у соціологічному дослідженні, найбільше респондентів з Вижницького, Сторожинецького, Кіцманського районів.

Незважаючи на те, що підприємницька діяльність на селі може стати запорукою покращення економічного стану сільських територій, лише 28,4 % опитаних громадян проявили позитивне ставлення до підприємницької діяльності на селі, з них найбільше віком до 35 років (44,2 % цієї вікової групи) (табл. 3).

Таблиця 3

**Ставлення сільського населення до розвитку підприємництва на сільських територіях Чернівецької області**

Варіант відповіді	Респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%
Так	3012	28,4	1035	44,2	1716	26,9	261	13,8
Ні	7583	71,6	1304	55,8	4653	73,1	1626	86,2
Усього	10595	100,0	2339	100,0	6369	100,0	1887	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

Більшість опитаних (71,6 %) взагалі не має наміру займатися підприємництвом. У даному контексті встановлено, що 37,2 % жителів села, зокрема віком до 35 років, думають, що мають підприємницькі здібності і готові стати представниками сільської громади. Рейтинг районів за часткою опитаних, що вважають себе здатними до підприємницької діяльності, різниться від 28,8 % сільських мешканців у Сторожинецькому районі до 43,7 % у Вижницькому районі (табл. 4).

Таблиця 4

**Оцінка респондентами готовності сільського населення до створення підприємницьких формувань**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%
Так	3946	37,2	1187	50,7	2368	37,2	391	20,7
Ні	6649	62,8	1152	49,3	4001	62,8	1496	79,3
Усього	10595	100,0	2339	100,0	6369	100,0	1887	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

У контексті визначення сфер економічної діяльності, встановлено, що більшість (24,4 %) надають перевагу діяльності в сільськогосподарській галузі, 20,7 % – в сфері торгівлі й 14,3 % – сфері надання послуг. Недостатньо перспективними, на думку мешканців села, є такі види діяльності як промисловість, транспорт і зв'язок, операції з нерухомістю та фінансова діяльність. Водночас, кожного п'ятого селянина (22,8 %) не приваблює ні один із запропонованих в опитуванні видів економічної діяльності (табл. 5).

У розрізі районів Чернівецької області переважна більшість селян виявилися прихильниками сільського господарства, частина респондентів зацікавлена у розвитку діяльності в торгівлі (від 15,3 % до 28,6 % в різних районах) та послуг (від 8,9 % до 18,8 %). Понад 3,6 % жителів Новоселицького району та 8,5 % Хотинського району надали пріоритет громадському харчуванню, зокрема ресторанному господарству.

**Альтернативні сфери започаткування підприємницької  
діяльності**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%	К-сть відповідей	%
Сфера послуг	1518	14,3	387	16,5	921	14,5	210	11,1
Громадське харчування	602	5,7	193	8,3	359	5,6	50	2,7
Сільське господарство	2586	24,4	429	18,3	1648	25,9	509	27,0
Торгівля	2192	20,7	643	27,5	1324	20,8	225	11,9
Будівництво	428	4,0	133	5,7	244	3,8	51	2,7
Транспорт і зв'язок	236	2,2	63	2,7	153	2,4	20	1,1
Промисловість	157	1,5	47	2,0	81	1,3	29	1,5
Операції з нерухомістю	164	1,6	46	2,0	85	1,3	33	1,7
Фінансова діяльність	300	2,8	79	3,4	184	2,9	37	2,0
Інше (не хочуть займатися підприємництвом)	2412	22,8	319	13,6	1370	21,5	723	38,3
Усього	10595	100,0	2339	100,0	6369	100,0	1887	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

Найменш привабливими виявилися такі види діяльності, як будівництво (від 2,8 % до 5,5 %), фінансова діяльність (від 1,2 % до 4,9 %), транспорт і зв'язок (від 0,9 % до 3,9 %), операції з нерухомістю (від 0,6 % до 3,3 %) та промисловість (від 0,5 % до 3,0 % опитаних у різних районах). Натомість, 13,5% сільських мешканців Герцаївського району та 33,7% Глибоцького району не проявили інтересу до жодного з видів економічної діяльності. Таке дослідження засвідчило, про необхідність створення центрів розвитку підприємництва, що діятимуть на постійно при районних центрах зайнятості.

Анкетне опитування регіону встановило наявність основних проблем, що перешкоджають підприємницьким планам селян. Особливе занепокоєння у респондентів викликає ризикованість підприємницької діяльності (20,0% опитаних). Однією з перешкод розвитку власного бізнесу є висока вартість кредитних грошей (17,7 %). Реалізації стратегічних орієнтирів розвитку підприємництва

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА

також заважають вік (15,3 %) та стан здоров'я селян (16,4 %). Крім того, 12,2 % не впевнені у власних підприємницьких здібностях. Не допомагають розвитку власної справи такі чинники як: оподаткування (9,2 %); відсутність інформації про особливості ведення бізнесу в певній сфері (4,2 % опитаних). Не відчувають майбутні підприємці і належної підтримки від місцевих органів влади, на що вказали 0,7 %. Серед детермінант, що заважають займатися підприємницькою діяльністю, найбільш значимими є висока ризикованість (від 16,6 % до 23,8 %) та висока вартість кредитів (від 15,1 % до 19,7 %) (табл. 6).

Таблиця 6

**Оцінка респондентами основних перешкод розвитку підприємницької діяльності у Чернівецькій області**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%
Стан здоров'я	1738	16,4	199	8,5	1090	17,1	449	23,8
Вік	1621	15,3	56	2,4	624	9,8	941	49,8
Невпевненість у власних підприємницьких здібностях	1292	12,2	392	16,8	833	13,1	67	3,6
Висока ризикованість	2119	20,0	618	26,7	1376	21,6	125	6,6
Недосконале оподаткування	975	9,2	248	10,3	669	10,5	58	3,1
Висока вартість кредитів	1875	17,7	542	23,3	1197	18,8	134	7,1
Відсутність інформації про можливості створення та особливості ведення бізнесу	445	4,2	145	6,0	262	4,1	38	2,0
Перешкоди з боку органів місцевого самоврядування	74	0,7	34	1,6	38	0,6	2	0,1
Інше	456	4,3	103	4,4	280	4,4	73	3,9
Усього	10595	100,0	2339	100,0	6369	100,0	1887	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Через відсутність потрібної інформації щодо можливостей створення та особливостей введення бізнесу на селі не можуть започаткувати підприємницьку діяльність 4,3 % мешканців районів. У кожному районі деякі охочі відкрити власну справу (близько 1 %) відмітили, що саме органи місцевого самоврядування заважають розвитку їх бізнесу.

Під час опитування було запропоновано визначити, чи створені умови для розвитку сільського підприємництва – більшість селян Чернівецької області вважає, що організації підприємницької діяльності будуть сприяти пільгове кредитування (37,6 %), безкоштовне навчання організації власної справи (23,0 %), пільгове оподаткування (19,5 %). Невелика кількість опитаних (5,8 %) має думку про необхідність проведення просвітницьких заходів для виявлення здатних до підприємницької діяльності (табл. 7).

Таблиця 7

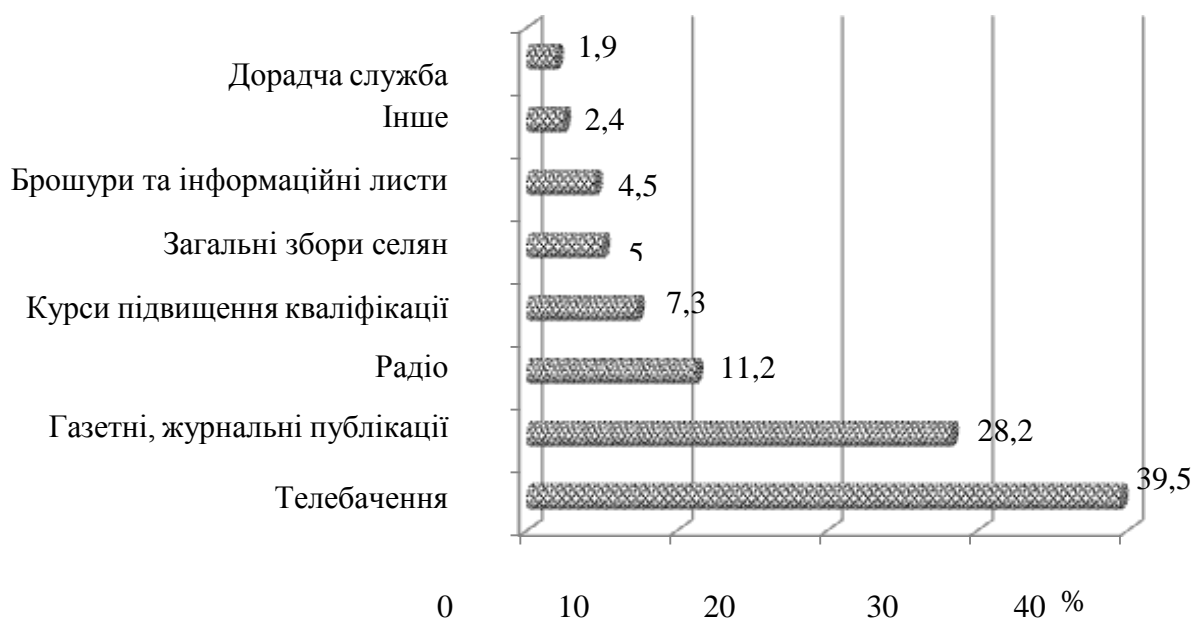
**Основні чинники, що сприяють організації підприємницької діяльності у сільській місцевості**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%
Пільгове кредитування	3984	37,6	862	36,9	2374	37,3	748	39,7
Безкоштовне навчання основам бізнесу	2437	23,0	544	23,2	1486	23,3	407	21,5
Консультаційне та інформаційне забезпечення	1049	9,9	270	11,5	625	9,8	154	8,1
Проведення тренінгів та заходів для майбутніх підприємців	615	5,8	144	6,2	375	5,9	96	5,1
Пільгове оподаткування	2066	19,5	442	18,8	1263	19,8	361	19,0
Інше	444	4,2	77	3,4	246	3,9	121	6,6
Усього	10595	100,0	2339	100,0	6369	100,0	1887	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

Рейтинг чинників, які сприятимуть організації підприємницької діяльності, розподілений за районами, від 29,4 % до 41,7 % є прихильниками пільгового кредитування організації власного бізнесу. Разом з цим, 17,8 % селян задекларували, що важливим фактором для них є безоплатне навчання майбутньої справи. На інформаційну та консультаційну підтримку після організації власної справи розраховують 13,7 % бізнесменів-початківців. Вважають за необхідність проведення заходів з виявлення здатних до підприємницької діяльності від 6,5 %.

Найважливішою умовою успішного розвитку підприємництва є належне інформаційне забезпечення. Рейтинг джерел одержання інформації про можливості започаткування й особливості ведення власної справи розподілився так: телебачення (39,5 %), періодичні видання (28,2 %), радіо (11,2 %) (рис. 3).



**Рис. 3. Інформаційне забезпечення започаткування підприємницької діяльності у сільській місцевості Чернівецької області**

*Джерело: власні дослідження.*

Певна частка опитаних отримує потрібну інформацію на курсах підвищення кваліфікації (7,3 %) і на загальних зборах селян (5,0 %). Одним із джерел інформації є брошури та інформаційні листи (вказали 4,5 % опитаних), деяка кількість (1,9 %) користуються послугами дорадчої служби (табл. 8).



Таблиця 8

**Джерела інформативного забезпечення активних представників  
сільської громади щодо розвитку підприємництва**

Варіант відповіді	За віковими групами, років					
	до 35		35–55		понад 55	
	кількість відповідей	%	кількість відповідей	%	кількість відповідей	%
Радіо	364	10,2	1002	10,0	483	16,5
Телебачення	1380	38,7	3928	39,1	1220	41,8
Газетні, журнальні публікації	993	27,8	2938	29,3	735	25,2
Курси підвищення кваліфікації	290	8,1	779	7,8	142	4,9
Загальні збори селян	136	3,8	535	5,3	157	5,3
Брошури та інформаційні листки	222	6,2	454	4,5	69	2,4
Дорадча служба	79	2,2	203	2,0	29	1,0
Інше	107	3,0	203	2,0	86	2,9
Усього	3571	100,0	10042	100,0	2921	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

У межах ведення сільськогосподарського виробництва першочергове значення має інформація щодо існуючих (37,5 % відповідей) та потенційних можливостей збуту продукції (17,3 %). Про умови надання та джерела кредитів і позик бажають отримувати інформацію 14,6 % сільських мешканців (табл. 9).

Таблиця 9

**Результати опитування про інформаційний супровід у веденні  
сільськогосподарського виробництва**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%
Наявні можливості збуту продукції	5070	37,5	1001	33,4	3136	38,4	933	39,8
Потенційні можливості збуту продукції	2339	17,3	492	16,4	1448	17,7	399	17,0
Консультації з агрономії	968	7,2	232	7,7	527	6,4	209	8,9
Консультації з тваринництва	942	7,0	210	7,0	543	6,7	189	8,1
Джерела та умови отримання позик і кредитів	1981	14,6	545	18,2	1180	14,4	256	10,9

**ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%
Консультації з економічних питань та оподаткування	1802	13,3	450	15,0	1092	13,4	260	11,1
Інше	417	3,1	71	2,3	247	3,0	99	4,2
Усього	13519	100,0	3001	100,0	8173	100,0	2345	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

Консультації з економічних питань та оподаткування є актуальними для розвитку підприємництва на думку 13,3 % опитаних. На консультації з тваринництва та агрономії розраховують 7,0 % та 7,2 % селян, відповідно.

При дослідженні особливостей отримання консультаційної допомоги треба звернути увагу на практично однаковий розподіл між представленими способами одержання консультацій: 25,5 % респондентів хотіли б отримувати такі послуги безпосередньо на території села, 19,0 % – відвідувати спеціальні навчальні заходи (тренінги, семінари, круглі столи), 24,3 % – в телефонному режимі, 14,4 % розраховують на індивідуальні консультації в офісі фахівців дорадчої служби. При цьому, 11,9 % хотіли б одержувати інформаційні матеріали вищезгаданої служби поштою (табл. 10).

Таблиця 10

**Напрями надання консультаційної допомоги сільським  
мешканцям**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
			до 35		35–55		понад 55	
	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%
Індивідуальні консультації	1652	14,4	433	16,9	938	13,7	281	13,8
Індивідуальні консультації	2923	25,5	511	20,0	1856	27,0	556	27,4
Консультації по телефону	2778	24,3	666	26,0	1570	22,9	542	26,7
Інформаційні матеріали дорадчої служби	1364	11,9	293	11,5	832	12,1	239	11,8

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
	к-сть відповідей	%	до 35		35–55		понад 55	
			к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%
Спеціальні навчальні заходи	2179	19,0	582	22,8	1360	19,8	237	11,7
Інше	556	4,9	73	2,8	309	4,5	174	8,6
Усього	11452	100,0	2558	100,0	6865	100,0	2029	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

Зважаючи на сучасні умови господарювання, чинник державного регулювання та підтримки є чи не єдиним фактором забезпечення сприятливих умов для підприємництва у сільській місцевості. Це підтверджується і результатами соціологічного опитування, за яким визначено, що переважна більшість опитаних (87,1 %) хотіла б одержати фінансову підтримку. Поряд із цим, 12,1 % селян не розраховують на яку-небудь допомогу, натомість лише 0,8 % респондентів бажали б, щоб органи влади не втручалися у їх діяльність. Причому така думка притаманна мешканцям усіх без винятку районів.

Стосовно впливу органів місцевої виконавчої влади на підприємницьку діяльність, то 54,5 % опитаних оцінили його як позитивний, 36,1 % визнали його нейтральним, 8,0 % відмітили негативний вплив, 1,4 % не змогли оцінити цього впливу (табл. 11).

Таблиця 11

**Ставлення селян до діяльності органів виконавчої влади**

Варіант відповіді	Усі респонденти		У т. ч. за віковими групами, років					
	к-сть відповідей	%	до 35		35–55		понад 55	
			к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%	к-сть відповідей	%
Позитивна	5775	54,5	1261	53,9	3512	55,1	1002	53,1
Нейтральна	3824	36,1	865	37,0	2280	35,8	679	36,0
Негативна	847	8,0	189	8,1	498	7,8	160	8,5
Інша	149	1,4	24	1,0	79	1,3	46	2,4
Усього	10595	100,0	2339	100,0	6369	100,0	1887	100,0

*Джерело: власні дослідження.*

Соціальне підприємництво в українських селах і містечках все ще перебуває на стадії становлення, і існує багато проблем і викликів, які потребують вирішення. Серед них можна назвати наступні:

- нормативно-правове забезпечення є неповним, а в деяких випадках взагалі відсутнє. Проблема полягає в тому, що держава офіційно не визнає систему соціального підприємництва, що не сприяє її розвитку та вдосконаленню. Крім того, офіційне виокремлення та легалізація соціального підприємництва дозволило б визначити його вид, цілі та завдання, оцінити його ефективність і доцільність, побудувати стратегічні цілі для вдосконалення та розвитку цього виду діяльності;

- інформаційна підтримка громадян щодо соціального підприємництва є недостатньою. Дійсно, соціальне підприємництво має багато переваг, які навіть соціально орієнтовані підприємства не до кінця розуміють. Така ситуація є причиною байдужості громадян до діяльності соціальних підприємств. Саме тому питання інформування громадян про соціальні підприємства та переваги їх розвитку є надзвичайно важливим;

- мотивація до створення соціальних підприємств є низькою, а подекуди відсутня. Високі ризики залишаються невід'ємною частиною процесу створення соціального підприємства, але має бути чітке ідеологічне переконання, що вигоди від його діяльності важливі для широкого кола людей. Гарним прикладом є успішні бізнесмени, які надають консультативну підтримку підприємцям-початківцям, а також держава, яка стимулює підприємців певними програмами та соціальними гарантіями;

- недосконалість системи звітності та зв'язків з громадськістю. Для побудови довіри між владою та бізнесом необхідно створити прозору систему звітності про діяльність тих чи інших підприємств. Сьогодні відсутність чіткої системи публічної звітності соціальних підприємств стримує розвиток соціальних підприємств у селах і селищах.

Таким чином, існує низка стримуючих факторів, але, тим не менш, існує і низка факторів, які можуть їм протидіяти та вирішити ці проблеми. Тому пропонується інформувати населення про соціальне підприємництво через ЗМІ, соціальні мережі та вищі навчальні заклади. Також обов'язковим має стати створення мережі соціальних підприємств, щоб їх діяльність можна було систематизувати, згрупувати та проаналізувати. Безумовно, жодне з

вищезазначеного не може бути реалізоване без відповідного правового регулювання та ефективних державних програм підтримки підприємницької неприбуткової діяльності.

Отже, розвиток соціального підприємництва, особливо на селі, відбувається за наявності потрібних передумов: відповідної спрямованості державної політики, створення відповідної законодавчої бази, впровадження інституту приватної власності, активізації підприємницької діяльності селян. Водночас результати соціологічних досліджень показують, що процес формування підприємницького середовища відбувається з певними труднощами, що пояснюється різними причинами об'єктивного й суб'єктивного характеру. Системні проблеми, що стримують підприємницьку ініціативу мешканців сільських територіальних громад із започаткування власної справи доцільно розглянути на 2 рівнях – загальнодержавному та регіональному. Серед проблем загальнодержавного рівня найбільший вплив мають такі: неврегульованість механізмів кредитування підприємництва та висока вартість кредитів; недостатня фінансова підтримка з боку держави; недосконалість інституційного забезпечення розвитку підприємництва. Що стосується проблем локального характеру, то суттєвою перепоною розвитку бізнесу на селі є такі: невисокий рівень фінансування місцевих програм підтримки й розвитку підприємницьких формувань, високий ризик і невпевненість у власних підприємницьких здібностях, неналежний інформаційний супровід започаткування та ведення бізнесу, проблеми, пов'язані з віком та станом здоров'я потенційних підприємців.

Вирішення вказаних проблем потребує правильної державної політики підтримки розвитку підприємництва на сільських територіях. Інструменти впливу держави у цьому напрямі мають ґрунтуватися на узгодженій взаємодії елементів регулювання ринкового середовища, передусім конкурентної, цінової, податкової, митної політики, та спеціальних заходів державного регулювання й підтримки розвитку підприємницьких формувань, насамперед, на місцевому рівні.

### **Висновки**

Теоретико-методичні основи становлення оцінки організації господарювання й практики розвитку соціалізації підприємництва дають підстави для таких висновків:

1. Еволюція економічних моделей і систем уможливила появу

феномену підприємництва – діяльності, яка успішно, конкурентно і соціально задовольняє потреби громад, націй, окремих осіб та їхніх колективів. Підприємництво – це глобальна інновація, яка змінює світ і збільшує потенціал економічного зростання. Класичні форми підприємництва трансформувалися в різні види, наприклад, соціальне підприємництво. Розвиток і поширення концепції підприємництва було інклюзивним, разом з конвергенцією дослідницьких ідей про його соціальну та економічну природу.

2. Аналізуючи динаміку еволюції та засад підприємництва, можна стверджувати, що підприємництво проходить організаційну та економічну соціалізацію, формуються різні форми підприємницьких структур. У цьому сенсі як класичне (економічне), так і соціальне підприємництво є соціалізованим, проявляючи соціально-економічну функцію створення товарів і послуг для продажу на ринку. Таким чином, формується соціально-економічний консенсус для реалізації обраної концепції суспільного договору. Оскільки підприємництво охоплює багато сфер ринкового обміну, фокусуємося на організаційних, соціальних та економічних аспектах, які концептуалізують основу для його організаційної та економічної соціалізації.

3. Соціальне підприємництво є креативною формою управління та інноваційним організаційно-економічним механізмом інтеграції соціального, економічного й інституційного капіталу і розбудови спроможності громад вирішувати соціально-економічні проблеми у підприємницькому дусі. Фундаментальними факторами розвитку соціального підприємництва є широкий доступ держави до вільних фінансових ресурсів; розвиток соціальних підприємств вимагає високої якості соціального капіталу, який є основним критерієм для визначення їх організаційно-функціональних характеристик та оцінки їх ролі в економіці, суспільстві й на ринку.

4. Порівняльна оцінка тенденцій розвитку бізнесу показує, що компанії та фізичні особи-підприємці наразі активно діють в усіх секторах економіки. Практика ведення бізнесу в країні характеризується виробничою та соціально-економічною ефективністю, яка ґрунтується на мотиві максимізації прибутку, збалансованості вигод і витрат, зокрема мінімізації соціальних чинників. Якість залучення підприємств до системи вирішення місцевих соціально-економічних проблем знижується і залежить

переважно від рівня соціальної відповідальності підприємців за певних умов.

5. Основною метою соціальних організацій є не одержання прибутку, а абстрактніші та важко вимірювані соціальні цілі, такі як боротьба з бідністю, соціальна інклюзія осіб з уразливих груп населення, покращення екології тощо. Для сільського розвитку соціально-економічну ефективність забезпечують сільськогосподарські підприємства. Аналіз сучасної практики формування та реалізації соціально-економічної ефективності в сільськогосподарських підприємствах показує, що результати та спроможність соціально відповідального управління залежать від розміру підприємства та його ставлення до місцевості. Малі підприємства, як і середні, найбільше відповідають критеріям соціально відповідального управління, оскільки їхні засновники бажають жити і працювати в сільській місцевості, що стимулює їх вкладати ресурси у розвиток сільських територій.

6. Сільський сектор економіки України має специфічні особливості формування життєвого та економічного простору. З трансформацією національної політики в Україні відбулися зміни в структурі сільськогосподарських організацій, які докорінно вплинули на весь процес життєдіяльності села та спричинили суттєве погіршення його соціально-економічного рівня. Сформувалася підприємницька система, що складається з господарських товариств, приватних підприємств, кооперативів, фермерських господарств, державних підприємств та інших форм господарювання. Однак, як свідчить світовий досвід, економічні механізми господарювання були соціалізовані, суспільство і держава намагаються більш ефективно використовувати ресурси та враховувати соціальні наслідки господарювання.

7. Аналіз соціально-економічної ефективності сільськогосподарських підприємств показав, що земельні активи є визначальним фактором взаємної ефективності власників і підприємців. Встановлено, що ефективність використання сільськогосподарських земель тим вища, чим більше залучено додаткових одиниць робочої сили. Це переводить проблему недовикористання трудових ресурсів у сільській місцевості із соціального виміру в економічний, що призводить до зменшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції як економічної основи розвитку сільських територій та держави в цілому.

8. Соціальне підприємництво в сільському секторі економіки України є креативним механізмом реалізації сільських стратегій подолання соціально-економічної кризи. Функціонально ця система економічної взаємодії здатна сприяти участі сільського населення у створенні інноваційних механізмів вирішення соціально-побутових та інфраструктурних проблем на селі, створенні інклюзивного середовища для життя й ведення бізнесу на селі та впровадженні принципів сталого розвитку. Це має вирішальне стратегічне значення як чинник подолання рецесії на селі та механізм збереження сільських територій в умовах зміни парадигми сільського розвитку в національній соціально-економічній політиці. Для реалізації цієї концепції розвитку підприємництва та організаційно-економічної соціалізації необхідно забезпечити ефективні умови для формування соціально орієнтованих підприємницьких структур та поширення традицій підприємницького господарювання, які захищають село через амбітну державну політику.

Концептуальну модель організаційно-економічної соціалізації підприємництва для України потрібно будувати відповідно до засад селозбереження, що підтверджено економічними оцінками. Прикладна роль конкретних підприємств має реалізовуватися через ринково-регуляторне сприяння проникненню підприємницького підходу у різні сфери соціально-економічного сільського розвитку, зокрема у систему інфраструктурного забезпечення через формування сектору соціального підприємництва.



**Світлана БЕЛЕЙ**

кандидат економічних наук, доцент

## **РОЛЬ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ В АГРОБІЗНЕСІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ**

Актуальним і невідкладним завданням аграрної науки й практики є розробка й впровадження заходів задля формування цивілізованого (прозорого) аграрного ринку, де ключовим інструментом стає створення ефективного функціонування аграрних бірж. Біржова торгівля є необхідною передумовою розвитку «прозорого» ринку сільськогосподарської продукції, де гарантується вільний рух товарів та послуг, мінімізовані прояви цінової дискримінації, монопольного тиску й асиметрії інформації, відсутні тіньові схеми ринкових транзакцій, і де існує можливість державного впливу на обмінні процеси за допомогою економічних важелів. Роль бірж включає не лише пасивне «товаропросування», а й активне генерування цінових сигналів, що виникають у результаті взаємодії попиту й пропозиції на конкретний вид сільськогосподарської продукції. Точні цінові показники, які відображають реальні взаємодії попиту й пропозиції, визначають точність і ефективність управлінських рішень суб'єктів аграрного ринку.

В контексті світової економічної системи, сприяючи обміну та розподілу сільськогосподарської продукції глобалізація аграрного ринку й біржова торгівля взаємодіють між собою. Розширюючись, світова економіка створює нові виклики, які вимагають глибокого розуміння механізмів біржового ринку та методів його регулювання. Ефективна робота сучасного ринку нерозривно пов'язана з постійно відтворюваним ринковим середовищем. Ключовим компонентом цього середовища є ринкова інфраструктура, що представляє собою систему підприємств і організацій, відповідальних за потік товарів, послуг, грошей, цінних паперів та робочої сили. Серед таких установ важливе місце займають товарні біржі. Роль товарних бірж, їх взаємодія з зовнішнім середовищем, і функції держави в цьому контексті стають ключовими аспектами дослідження. Аналіз структури біржового ринку та вивчення біржових угод є невід'ємною частиною вирішення завдань, пов'язаних із світовим економічним розвитком. Інститути, спрямовані на мінімізацію ризиків для учасників підприємницької діяльності на біржовому ринку, грають

важливу роль у розвитку економічних відносин.

Науковці, які досліджують економічні відносини та біржову діяльність, вже заклали фундаментальну основу для розвитку бірж у світі та в Україні. Багато вчених, як і в інших країнах, так і в Україні, внесли значний внесок у вивчення проблем розвитку біржового ринку сільськогосподарської продукції. Зокрема, можна відзначити дослідження інструментів біржових ринків та стратегій їх використання таких зарубіжних вчених-економістів, як В. Бансал, А. Буренін, Дж. Віллей, В. Галанов, М. Даніель, О. Дегтярьова, Ш. ДеКовні, Г. Джеман, О. Кандінська, Р. Кауфмен, Р. Колб, Т. Лофтон, Р. Мак-Дональд, Дж. Маршалл, Г. Резго, А. Савелкова, Кр. Таккі, Е. Уоррен, А. Фельдман, Т. Франческа, Дж. Халл, А. Хербст.

В Україні значний внесок в дослідження проблем, пов'язаних із розвитком біржового товарного ринку, зробили такі вчені, як В. Горьовий, Б. Дмитрук, Р. Дудяк, О. Лактіонов, Г. Машлій, О. Сохацька, Г. Шевченко, О. Шпичак, В. Яворська. Однак існує потреба у подальшому вивченні регулювання діяльності бірж, зокрема з огляду на міжнародний досвід та його адаптацію до українських реалій.

У сучасних умовах розвиток біржового сільськогосподарського ринку значною мірою визначається діяльністю біржових організацій. Ефективне функціонування ринку біржових послуг стає ключовим фактором для розвитку вітчизняної економіки. Наразі українським виробникам сільськогосподарської продукції практично недоступна біржова торгівля, що пояснюється невеликими обсягами однотипної продукції, складністю участі в торгах, залежністю від трейдерів, які здійснюють кредитування, та непристосованістю до гри на формування цін. Особливості міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією разом із специфікою самого аграрного сектора значно впливають на цінові процеси та загальну динаміку в світовому економічному просторі.

Біржа є юридичною особою, яка забезпечує систематичне функціонування організованого ринку, де відбувається торгівля різними фінансовими інструментами, такими як цінні папери, валюта, похідні фінансові інструменти та кошти. Сучасні біржі виступають як складні бізнес-структури, надаючи різноманітні конкурентоспроможні послуги учасникам фінансових ринків, такі як угоди, кліринг, розрахунки, депозитарне обслуговування та

інформаційні послуги. Вони створюють необхідні умови для ефективної торгівлі активами на різних ринках, сприяючи формуванню ринкових цін на відповідні активи. Біржі також поширюють інформацію про поточні ринкові ціни для торговельних активів та сприяють високому рівню професіоналізму серед учасників фінансових ринків, забезпечуючи їхню надійність і стабільність.

Біржа функціонує як площадка, де продавці та покупці зустрічаються для торгівлі товарами, цінними паперами й фінансовими інструментами. Тут здійснюється купівля-продаж, формується ринкова вартість, розробляються стандарти для учасників. Діяльність біржі підпорядкована конкретним правилам, першочергове місце серед яких займає державне регулювання. Це забезпечує виконання угод та загальну надійність ринку. Дотримання чітких правил і їхній контроль, а також постійне удосконалення технологій дозволяють знизити ризики для учасників ринкового процесу до мінімуму.

Характерним аспектом розвитку сучасного економічного простору стало значне зростання та безсумнівний вплив біржового ринку на функціонування практично всіх сфер суспільного життя. Біржовий ринок, який є найбільш масштабним та динамічним сегментом ринкової економіки, визначає високоефективний розвиток економічних відносин незалежно від географічних та економічних систем.

Добре організований та розвинений біржовий ринок є важливою передумовою для економічного зростання країни, підвищення рівня суспільного добробуту. Сучасна біржова діяльність стала центром конкурентного ціноутворення та об'єктом інвестування, перерозподілу товарних і фінансових активів у глобальному масштабі.

У сучасному біржовому середовищі вже стали звичайними такі інвестиційні інструменти, як біржові контракти на цінні папери, фондові індекси, аграрні продукти, метали, енергетичні ресурси, а також нові активи, такі як нерухомість, кредитні інструменти та інші. Основні тенденції у розвитку біржової діяльності включають глобалізацію, консолідацію, структурні зміни та ріст обсягів торгівлі. Проте національні біржові ринки, зокрема товарний, поки що відчувають невеликий вплив світових біржових процесів. Вітчизняний біржовий ринок поступово інтегрується в світову

біржову спільноту, але відсутність чіткого законодавчого регулювання, стратегії розвитку та необхідних умов для ефективної діяльності породжує низку проблем.

Біржова діяльність представляє собою систему організаційно-правових відносин між учасниками, які беруть участь у біржовій торгівлі на біржовому ринку. Основною метою біржової торгівлі є полегшення самого процесу торгівлі, створення ефективного механізму для прозорого та конкурентоспроможного формування цін, акумуляції та трансферту інвестиційного капіталу. Також біржова діяльність спрямована на захист інтересів як продавців, так і покупців від цінових нестабільностей.

Історично біржова торгівля концентрувалася у великих промислових і торгових центрах, де організовувалася на групи біржових товарів. З часом біржова діяльність перейшла до торгівлі за зразками, каталогами, контрактами на майбутнє постачання товарів. Основні риси біржової діяльності включають регулярність біржових торгів, відкритість і прозорість, вільне ціноутворення, проведення біржовими посередниками в інтересах ринкових учасників, відсутність прямого державного втручання, що регулюється встановленими законодавчими нормами.

Біржова діяльність є складним організаційним механізмом, який формується залежно від історичних, соціальних та економічних особливостей кожної країни. Виникнення організованого біржового ринку стало результатом розвитку біржової діяльності. З течією часу біржовий ринок перейшов від елементарних локальних ринків до електронної біржової торгівлі, такої як інтернет-трейдинг. Сутність біржового ринку об'єднала риси поняття «ринок», включаючи класичні та специфічні ознаки. Біржова діяльність була сформована на основі організованого ринку, і їй властиві загальні риси ринку.

Економічна категорія «ринок», за словами англійського економіста Джонса (William Stanley Jevons), охоплює групу людей, які встановлюють комерційні відносини для укладання угод купівлі-продажу активів<sup>1</sup>. Він у своїй роботі «Теорія політичної економії» (1871) розглядав ринок як механізм, що регулює вартість товарів через співвідношення пропозиції і попиту.

Американський економіст Ф. Котлер (Philip Kotler), характеризує ринок як групу існуючих та потенційних учасників,

---

<sup>1</sup> Історія економіки та економічної думки: Підручник / В.Д. Базилевич, Н.І. Гражевська, Т.В. Гайдай та ін.; за ред. В.Д. Базилевича. Київ: Знання, 2018. 775 с.

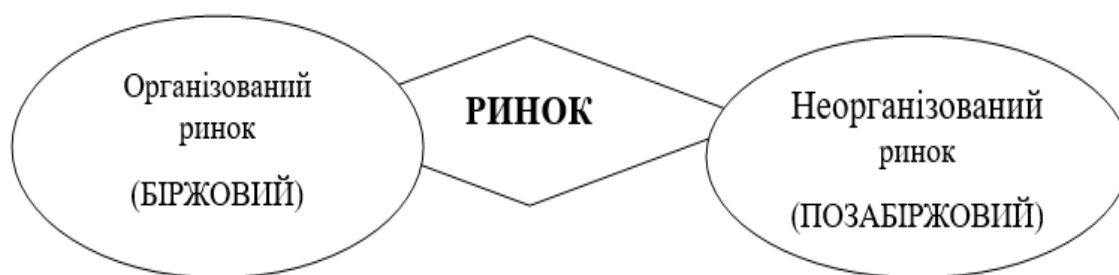
звертаючи особливу увагу на першочергову роль покупців<sup>2</sup>. У своїх працях він визначав ринок як сукупність потенційних клієнтів, які мають спільні потреби та здатні й бажають їх задовольнити через обмін товарів і послуг. Він наголошував на особливій ролі покупців у формуванні ринку, вказуючи на їхню першочергову участь у визначенні попиту та взаємодії з продавцями. Зазначав, що ринок існує завдяки цьому обміну та взаємодії, і його розвиток залежить від взаємодії між продавцями й покупцями<sup>3</sup>.

Згідно з Британською енциклопедією, ринок визначається як сукупність інструментів для здійснення обміну товарів і послуг за допомогою торговельних угод між продавцями та покупцями<sup>4</sup>.

В розвинених країнах ринок має ряд характеристик, які дозволяють визначити рівень зрілості ринкових відносин. Розглядаючи ознаки ринку, можна вивчити, як ці характеристики впливають на організацію і розвиток біржової діяльності.

У загальному розумінні ринок асоціюється із базаром. Проте в економічному контексті ринок розглядається як засіб для збалансування попиту і пропозиції, або як організоване місце для постійних обмінів товарів і послуг. Означення ринку вказують на його сутність, але не враховують глибоких, специфічних властивостей як економічної категорії.

Ринок може бути організованим (біржовим) або неорганізованим (позабіржовим) (рис. 1).



**Рис. 1. Види ринків за рівнем організації**

Організований ринок визначається наявністю спеціалізованих торгових площадок, таких як біржі, де відбувається стандартизований обмін товарами чи фінансовими інструментами.

<sup>2</sup> Історія політичних та економічних вчень: навч. посібник / Л.С. Любохинець, В.М. Шавкун, Л.М. Бабич; Хмельниц. нац. ун-т. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 293 с.

<sup>3</sup> Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

<sup>4</sup> Британська енциклопедія // Енциклопедія сучасної України / голов. ред.: Дзюба І. М. [та ін.]; НАН України, Наук. т-во ім. Шевченка, Ін-т енциклопед. дослідж. НАН України. К., 2004. Т. 3. С. 461-462.

Позабіржовий ринок може включати директивні угоди між учасниками без використання стандартних торгових площадок.

Сучасний ринок представляє собою економічний простір, спрямований на безперервний обмін товарів. Це комплексне економічне поняття охоплює сферу обміну активами, економічний простір для обміну активами і послугами, а також систему товарно-грошових взаємовідносин, що формуються в процесі купівлі-продажу активів. Ринок є складною і динамічною системою, яка піддається постійним змінам. Наявність значної кількості торговців на організованому (біржовому) ринку свідчить про його ефективність та сприяє швидкому переміщенню товарів від виробників до споживачів за ринковими цінами. Це сприяє ефективному розподілу активів.

Враховуючи ці аспекти, сучасний ринок представляє собою складну систему з різноманітними ринками, які можуть бути класифіковані за об'єктами обміну, географічним розташуванням та ступенем організації. Це відображає багатогранність та різноманітність ринкових відносин в економіці.

Організований ринок – це сукупність економічних правовідносин між учасниками ринку, де відбувається купівля-продаж різних результатів людської діяльності. Ринок виступає як місце для здійснення підприємницької діяльності та бізнесу, не обмежуючись лише обміном активами, а також включає інтелектуальну діяльність та інші види результатів.

Ринок також визначає кінцеву суспільну вартість активів і є місцем, де відбувається визнання результатів праці. Ринок є елементом, що зв'язує виробництво і споживання, диктуючи виробникам, що виробляти і в яких обсягах. Таким чином, ринок визначає реальні суспільні потреби та вартість вироблених активів.

Також ринок може визначати, які результати праці можуть задовольнити потреби покупців. Він диктує виробникам, які товари та послуги необхідно виробляти, а також визначає їхні ціни. Це означає, що ринок впливає на обсяги виробництва та вартість продукції. Він є місцем, де відбувається кінцева оцінка суспільної вартості активів, яка відображена в результатах праці. Це важливо для встановлення ролі ринку у процесах економічного відтворення. Оскільки ринок перебуває під постійним впливом усіх його складових, він виступає ключовим елементом ринкової економіки. Характерними рисами сучасного організованого ринку є:

1. Ринок покупців: Сучасний ринок акцентує увагу на покупцях, де попит перевищує пропозицію. Це призводить до «переваг споживачів», де підприємці, намагаючись задовольнити потреби споживачів, можуть отримати збільшення доходів.

2. Конкурентний ринок: Сучасний ринок є конкурентним, забезпечуючи можливість конкуренції між ринковими учасниками. Це підтримує економічну самостійність суб'єктів підприємництва та базується на праві власності.

3. Стабілізація через інтеграцію: Сучасний ринок прагне до стабілізації ринкових відносин через інтеграцію та уникнення монополізації. Державна антимонопольна політика грає важливу роль у забезпеченні конкурентних умов.

Організований ринок може бути класифікований за об'єктами обміну, географічним розташуванням і ступенем організації. Ринки можуть включати різні об'єкти обміну, такі як товари, послуги, інформацію тощо. Їх географічне розташування може визначати національні, регіональні або місцеві ринки. Усе це відображає різноманітні аспекти ринкової економіки.

Отже, ринок включає в себе більше, ніж просто обмін товарів і послуг. Він є складною економічною категорією, яка визначає відносини між виробниками і споживачами, а також впливає на різні аспекти суспільно-економічного розвитку.

Ринок і біржова торгівля взаємодіють та взаємодіють один з одним у сучасних економічних системах. Ринок, як зазначалося раніше, є місцем, де відбувається постійний обмін товарами і послугами між учасниками. Біржова торгівля, у свою чергу, представляє собою специфічну форму ринкової діяльності, що відбувається на організованих біржах.

Організовані біржі діють як платформи для здійснення торгівлі різними фінансовими інструментами, такими як цінні папери, валюта, товарні контракти тощо. Біржова торгівля надає можливість учасникам ринку здійснювати купівлю та продаж активів з використанням стандартизованих процедур і правил.

Ринок і біржова торгівля взаємодіють в ряді ключових аспектів:

– формування цін: біржова торгівля визначає ринкові ціни для активів, ці ціни є результатом конкуренції і взаємодії попиту та пропозиції на біржі; вони відображають реальні ринкові умови і можуть впливати на загальні цінові тенденції в економіці;

– ліквідність: біржова торгівля сприяє підвищенню ліквідності ринку (ліквідність – це здатність швидко купувати або продавати активи без суттєвого впливу на їхні ціни), це робить ринок більш ефективним та привабливим для учасників;

– формування портфеля: учасники ринку використовують біржові торги для формування і оптимізації своїх інвестиційних портфелів, вони можуть купувати та продавати різні активи залежно від своїх інвестиційних стратегій та цілей;

– інформаційний обмін: біржова торгівля служить джерелом важливої інформації для ринку, ціни та торговельні обсяги можуть вказувати на загальні тенденції і настанови в економіці, що допомагає учасникам ринку приймати більш обґрунтовані рішення.

В цілому, біржова торгівля взаємодіє з ринком, сприяючи його ефективності та розвитку. Це створює механізми для ефективного розподілу ресурсів, сприяє конкуренції та стабільності фінансових ринків. Біржова торгівля також може впливати на розвиток ринкових відносин та формування інвестиційного клімату. Забезпечення прозорості й стабільності на біржі може збільшувати довіру учасників ринку і привертати нових інвесторів. З іншого боку, розвиток ринку може впливати на біржову торгівлю. Зростання обсягів та різноманіття активів на ринку може приводити до розширення біржових інструментів і послуг. Ліквідність ринку також може змінюватися в залежності від загальних умов економіки й фінансового клімату. Таким чином, взаємодія між ринком і біржовою торгівлею є двосторонньою, і їхні взаємодії відіграють важливу роль у функціонуванні сучасних економічних систем.

Відповідно, біржовий ринок представляє собою особливу історично організовану форму ринку, яка відрізняється від інших ринків і виступає вищою мірою виявлення ринкових відносин. Цей вид ринку представляє найвищу форму організації, де діють товарні, фондові і валютні біржі, а також універсальні біржові групи чи альянси. Біржовий ринок визначається як структурований форум для укладення угод зі строковими контрактами. З метою забезпечення високої ліквідності цей ринок має найвищий рівень стандартизації умов.

У сучасних умовах біржовий ринок перетворився на ринок деривативів чи строкових контрактів. З економічної точки зору, ринок деривативів є системою економічних відносин, спрямованих



на перерозподіл ризиків, які виникають під час обміну біржовими активами.

Дж. Маршалл визначає біржовий ринок як товарні та фінансові біржі, де торгівля здійснюється через подвійний голосовий аукціон в спеціально збудованих торговельних залах<sup>5</sup>.

Таким чином, біржова діяльність виявляється у структурованій формі торгівлі на біржовому ринку, який можна розглядати як механізм економіко-правових взаємовідносин між учасниками організованого ринку, спрямований на укладання біржових контрактів для забезпечення конкурентного формування цін та ефективного розподілу ризиків через трансфер товарних і фінансових потоків у часі й просторі<sup>6</sup>.

Одарченко А. М. зазначає, що: «біржовий ринок можна визначити як систему економічних відносин, механізмів та дій, спрямованих на організацію та проведення біржових торгів активами, а також на здійснення біржової торгівлі цими активами»<sup>7</sup>. У економічній науці, термін «біржовий ринок» часто асоціюється з сукупністю біржових договорів, проте це визначення може бути неуніверсальним.

Після аналізу теорії біржового права та вивчення практики функціонування біржових ринків у різних країнах можна зрозуміти, що національний біржовий ринок є ринком конкретної держави, а його структура може включати локальні біржові ринки, які організовані окремими біржами, що виступають організаторами біржової торгівлі. Є класифікація різних видів біржових ринків. Залежно від типу біржових активів виділяють такі види:

1. Біржовий товарний ринок. Він є організованим ринком, що регулярно функціонує під контролем біржі. Цей ринок має власну інфраструктуру, і на ньому діють професійні учасники, такі як брокерські компанії та дилери.

2. Біржовий фінансовий ринок. Це також організований ринок, який регулярно функціонує під контролем біржі та має свою власну інфраструктуру. Учасники цього ринку укладають різноманітні біржові угоди, такі як готівкові договори з іноземною валютою,

---

<sup>5</sup> Marshall John. Dictionary of Financial Engineering. John Wiley & Sons, Inc. 2000. 289 p.

<sup>6</sup> Боднарчук Т. Л. Історія економіки та економічної думки : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Ковальчук О. В., 2021. 121 с.

<sup>7</sup> Одарченко А. М., Сподар К. В., Лісниченко О.О. Біржова діяльність: опорний конспект лекцій. Х.: ХДУХТ, 2020, 312с.

емісійні цінні папери, похідні фінансові інструменти та інші<sup>8</sup>.

Варто зазначити, що сучасні принципи теорії біржової діяльності пройшли багатовікову еволюцію, взаємодіють із світовими трансформаціями, такими як промислові та науково-технічні революції, а також фінансові інновації. Ці глобальні процеси відзначаються значним стимулом для розвитку ринку строкових контрактів або деривативів, а також призвели до переосмислення первинних функцій біржової діяльності. Такий еволюційний шлях перетворив світові біржі в ключове джерело інвестицій. Унаслідок цих змін виникла тенденція до переходу на позабіржові платформи для купівлі-продажу реальних активів. Важливим результатом цього переходу став підвищений рівень прозорості у ціноутворенні, що стає перспективним фактором для інвестицій та трансферту грошових потоків в сучасному інвестиційному середовищі.

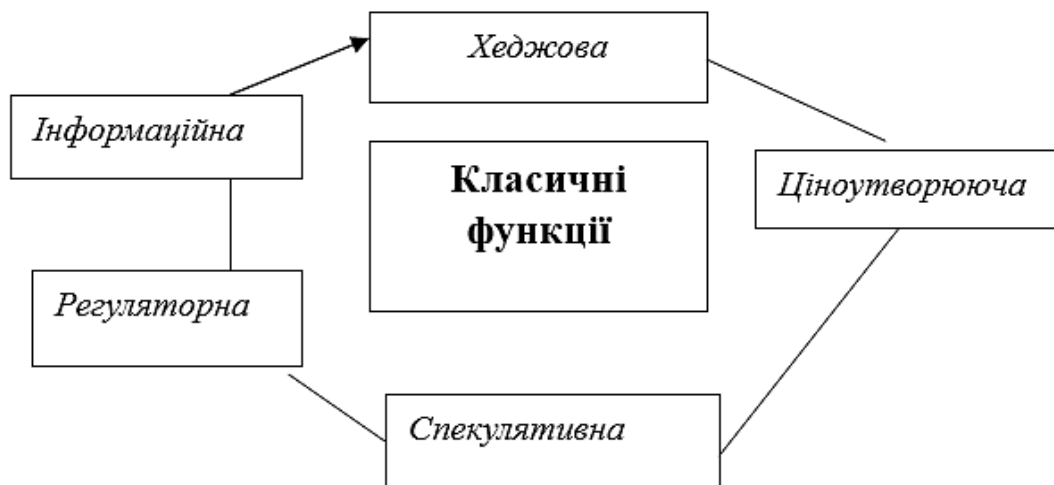
1. Отож, біржова діяльність є необхідною складовою сучасної ринкової системи. Біржі, як центри біржової торгівлі різними інструментами, виконують функції, спрямовані на задоволення потреб товарних та фінансових ринків, а також служать ключовим центром прозорого формування цін для всіх видів ринків. Сучасна біржова торгівля відображає загальний настрій суспільства і прямо чи опосередковано залежить від економічного стану країни. У сучасних умовах розвиток ринкової економіки в значній мірі залежить від функціонування біржового ринку. Відсутність розбудови біржової діяльності може ускладнити формування ефективної ринкової економіки в країні. На жаль, вітчизняні товарні біржі наразі не виконують багатьох функцій, які є характерними для біржових систем більшості світових країн. Економічна сутність біржової діяльності повністю проявляється через розгляд її функцій в ринковому середовищі. До класичних функцій біржової діяльності відносять (рис. 2):

1. Управління ризиками (хеджування): біржі дозволяють учасникам ринку застраховувати свої ризики за допомогою різних фінансових інструментів.

2. Забезпечення прозорого ціноутворення: біржі виступають центром, де формуються об'єктивні ціни для активів, що сприяє прозорості на ринку.

---

<sup>8</sup> Машлій Г. Біржова торгівля як фактор стабілізації економічної ситуації в Україні. *Вісник Тернопільського державного технічного університету*. 2020. Том 2. С. 131-145.



**Рис. 2. Класичні функції біржової діяльності**

3. Концентрація й збалансування попиту й пропозиції у часі і просторі: біржі дозволяють учасникам зустрічатися і укласти угоди, забезпечуючи ефективний обмін активами.

4. Спекулятивна функція: учасники можуть використовувати біржові торги для отримання прибутку від зміни цін на активи.

5. Поширення економічної інформації: біржі служать джерелом інформації про стан ринків і економіки взагалі.

6. Інформаційне забезпечення учасників ринку: забезпечення учасників необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

7. Регулювання діяльності учасників біржової торгівлі: біржі встановлюють правила та регулюють дії учасників для забезпечення порядку на ринку.

8. Інженерія нових видів деривативів: впровадження нових фінансових інструментів та контрактів для задоволення різноманітних потреб учасників ринку.

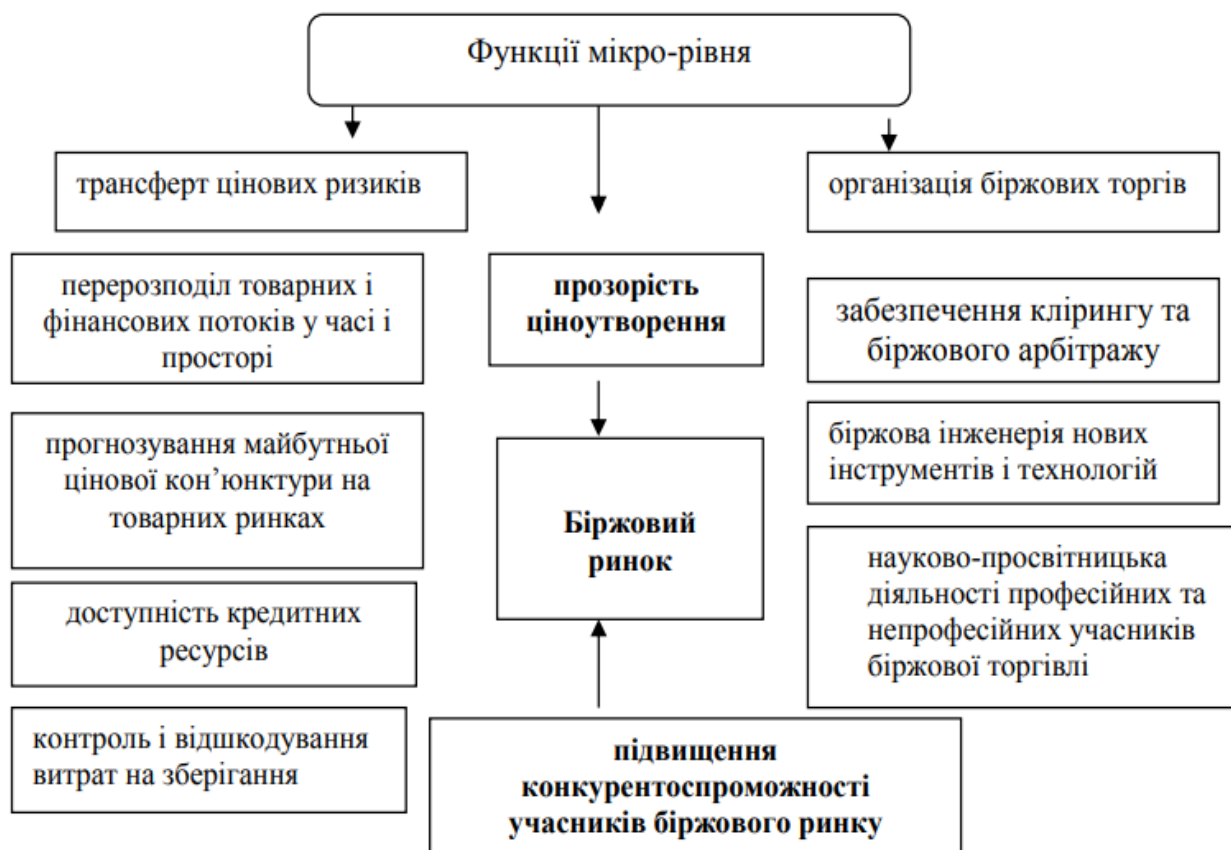
Більш детальна класифікація функцій біржової діяльності підкреслює важливість біржової торгівлі як на макро-, так і на мікроекономічних рівнях. Функції біржової діяльності на мікроекономічному рівні включають: (рис. 3)

– трансферт ризиків: біржі дозволяють учасникам ринку здійснювати обмін активами для зменшення фінансових ризиків;

– прозорість ціноутворення: біржі забезпечують чітко та прозоре формування цін на активи, сприяючи ефективному функціонуванню ринку;

## ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

- перерозподіл товарних і фінансових потоків: біржова діяльність допомагає ефективному переміщенню активів від виробників до споживачів;
- прогнозування цінової кон'юнктури: учасники ринку можуть використовувати біржі для отримання інформації та прогнозування тенденцій цін;
- доступність кредитних ресурсів: біржі надають можливість отримання кредитних ресурсів для учасників ринку;
- контроль і відшкодування витрат на зберігання: біржі допомагають учасникам ефективно управляти і зменшувати витрати на зберігання активів.



**Рис. 3. Функцій біржової діяльності на мікроекономічному рівні**

До допоміжних функцій біржової діяльності на мікроекономічному рівні можна віднести:

- організація біржових торгів: забезпечення ефективного проведення торгів між учасниками;
- забезпечення клірингу: виконання операцій з розрахунками та врегулювання фінансових зобов'язань;

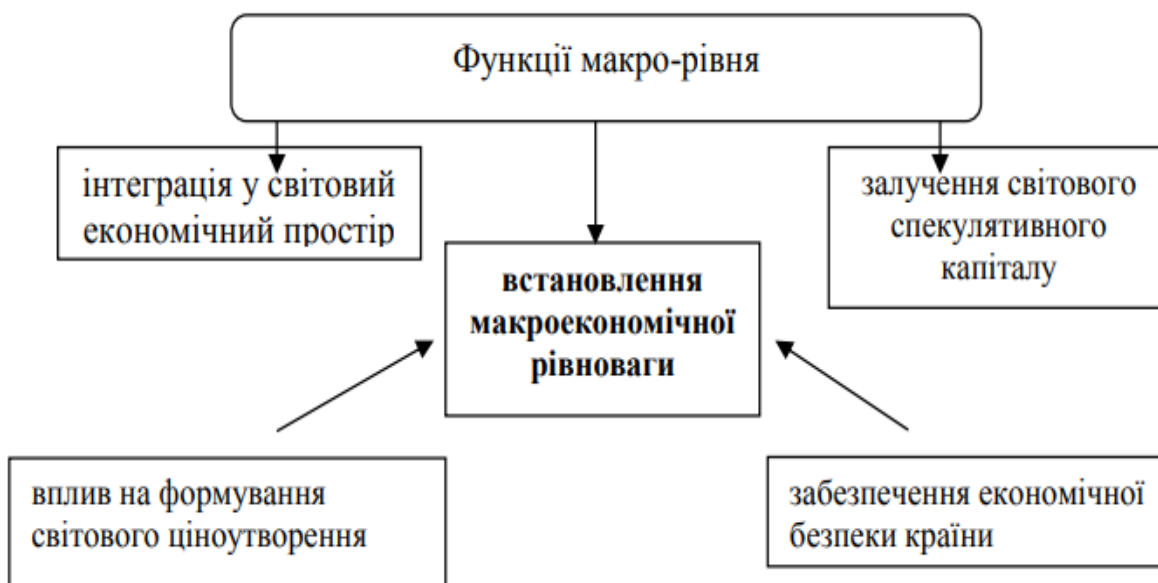
– біржова інженерія нових інструментів і технологій: впровадження нових фінансових інструментів та технологічних рішень для розвитку ринку;

– науково-просвітницька діяльність: здійснення освітньої та інформаційної діяльності серед учасників біржової торгівлі.

Усі вище зазначені функції сприяють підвищенню конкурентоспроможності ринкових учасників та загальній стабілізації на товарних і фінансових ринках. Глобалізація світових ринків призвела до поглиблення інтеграційних зв'язків між різними біржовими майданчиками. В таких умовах важливе значення біржової діяльності посилюється, а її функції розширились до макроекономічного рівня.

На макроекономічному рівні функції біржової діяльності сприяють (рис. 4) розвитку ринкової економіки.

Таким чином, повноцінне функціонування біржової діяльності має важливе значення для розвитку будь-якої країни, оскільки біржова торгівля призначена забезпечити передумови для більш ефективного функціонування будь-якої економічної системи.



**Рис. 4. Функцій біржової діяльності на макроекономічному рівні**

Роль та призначення біржової діяльності в ринковій економіці можна наочно представити у структурі функціонування біржового ринку (рис. 5).



**Рис. 5. Структура біржової діяльності**

До ключових компонентів структури біржової діяльності входять:

– інформаційно-правова база біржової діяльності: включає законодавчо-правове середовище та систему інформаційного забезпечення, яка регулює біржову діяльність;

– біржовий ринок: це майданчик, де проводяться біржові торги з різними активами, такими як товари чи фінансові інструменти;

– учасники біржової торгівлі: це різні суб'єкти, такі як брокери, дилери, торговці та інші, які беруть участь в біржових операціях;

– види контрактів: охоплює різноманітні угоди та контракти, які учасники укладають під час біржових торгів, такі як ф'ючерси, опціони, а також інші типи угод;

– біржова інфраструктура: система, що забезпечує ефективне функціонування біржі, включаючи технічні засоби, програмне забезпечення, комунікаційні мережі та інші складові.

Елементи інфраструктури біржової діяльності включають:

- біржі: майданчики, які організовують та ведуть біржові торги;
- клірингові палати: фінансові інститути, що відповідають за розрахунково-клірингові операції між біржовими учасниками;
- біржові склади: установи, які здійснюють зберігання та перерозподіл товарних потоків.

Ці компоненти структури взаємодіють, створюючи систему, яка дозволяє ефективно функціонувати біржовому ринку. Для ефективної роботи біржових складів ключовим чинником є їх географічне розташування, яке повинно відповідати оптимальним вимогам всіх учасників з точки зору логістики біржових активів. Інші важливі компоненти структури біржової діяльності включають:

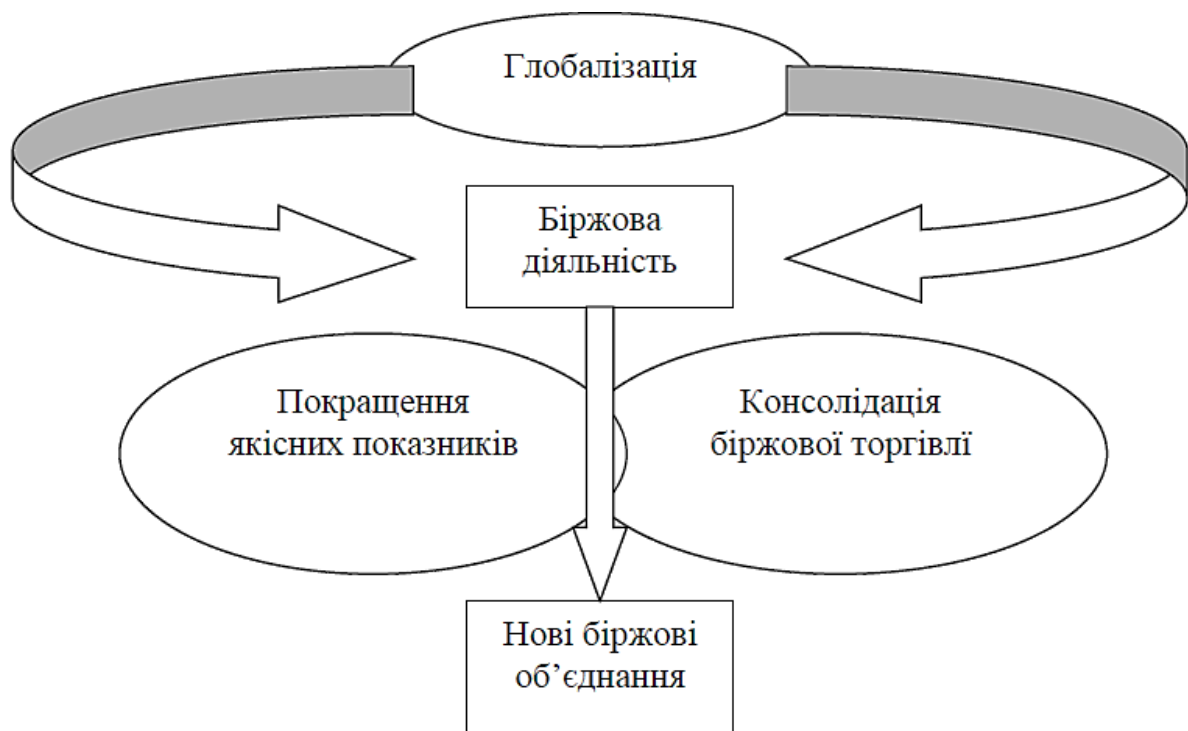
- інформаційно-правова база біржової діяльності: складається з цілісного законодавчо-правового поля та розвиненого інформаційного простору, яке регулює біржову діяльність;
- інститут посередницьких структур (професійні та непрофесійні біржові учасники): до професійної групи належать брокерські та дилерські контори, а також ринкові учасники, які беруть участь у біржових операціях, а усі інші торговці є непрофесійними учасниками.

Важливою є також класифікація учасників біржового ринку в залежності від їхніх цілей використання біржових інструментів. Основні групи учасників включають:

- хеджерів: ринкові учасники, які використовують біржові контракти для хеджування цінних ризиків;
- спекулянтів або трейдерів: біржові учасники, які прагнуть максимізувати свої прибутки на біржових коливаннях, що виникають під час біржових торгів;
- арбітражерів: біржові учасники, які отримують прибутки від спредових операцій на біржових та спотових ринках;
- інвесторів: тих, для кого біржові інструменти є основою для стратегій портфельного менеджменту (на світових біржах цю групу представляють великі інвестиційні, пенсійні, страхові фонди та інші фінансові інститути).

Стан функціонування та розвитку цих елементів організаційної структури біржової діяльності визначає рівень розвитку біржової торгівлі, її ліквідність і відображає поточну кон'юнктуру та перспективи розвитку біржового ринку, відповідаючи сучасним потребам його учасників.

Отже, протягом історичного розвитку біржової торгівлі, біржі еволюціонували з організованих місць для торгівлі зерном до фінансових центрів ціноутворення. Поступове формування цивілізованих аспектів механізму регулювання створювало прозорі умови для участі ринкових учасників та відкривало доступ до біржових платформ, сприяло формуванню цивілізованого рівня довіри і гарантувало виконання біржових угод. Значна кількість учасників, які торгують біржовими контрактами, підвищує рівень ліквідності біржової діяльності і забезпечує конкурентоспроможне ціноутворення на основі концентрації попиту та пропозиції<sup>9</sup>. У сучасних умовах глобалізація внесла численні якісні корективи у розвиток біржової діяльності і спричинила якісні та кількісні трансформації (рис. 6).



**Рис. 6. Глобалізація та біржова діяльність**

Глобалізація суттєво вплинула на зміцнення конкурентних переваг бірж у формуванні товарно-грошових потоків, що позитивно вплинуло на якісні характеристики їхньої діяльності. Важливо зауважити, що в умовах глобалізації організаційна структура бірж зазнала змін, перетворившись з неприбуткової на прибуткову форму. Це спричинило початок біржових поглинань, що полягали в

---

<sup>9</sup> Солодкий М.О. Біржова торгівля товарними деривативами: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія / М.О. Солодкий та ін. К.: ЦП Компрінт, 2015. 280 с.



об'єднанні бірж у біржові альянси або групи. Процес консолідації також сприяв поширенню передового досвіду та технологій біржової торгівлі на всіх рівнях діяльності біржового ринку.

Біржова консолідація викликала стрімкий розвиток електронної системи торгів на біржовому ринку.

Використання «е-торгівлі» стало стандартом, охоплюючи всіх біржових учасників, незалежно від розміру інвестиційного капіталу та географічної локації<sup>10</sup>.

Консолідація біржової торгівлі та глобалізація призвели до універсалізації біржової діяльності, знищивши межі між товарними та фінансовими інструментами і забезпечивши розширення видів біржових інструментів<sup>11</sup>.

Трансформації у розвитку світової біржової діяльності викликали централізацію розрахунково-клірингових центрів та депозитаріїв. Глобалізація надала нові умови та можливості для розвитку біржової діяльності, перетворивши її на світовий центр укладання та виконання біржових угод, прогнозування світової цінової кон'юнктури, управління ціновими та валютними ризиками, залучення нових учасників ринків на глобальному рівні<sup>12</sup>.

Отже, на сучасному етапі спостерігаються інтенсивні процеси розвитку та удосконалення біржової торгівлі в усьому світі. Ця торгівля активно використовує новітні інструменти і набуває різноманітних форм<sup>13</sup>. Міжнародна біржова торгівля стала ключовою складовою ринкової інфраструктури, внаслідок чого вона впливає на функціонування ринку, активно беручи участь у його формуванні.

Україна, обираючи шлях ринкового розвитку, розпочала впровадження діяльності бірж. Проте на сьогоднішній день біржова торгівля в країні за багатьма показниками відстає від сучасної світової практики. Станом на початок 2023 року в Україні було зареєстровано 578 товарних бірж<sup>14</sup> (рис. 7), хоча не всі з них активно здійснюють свою практичну діяльність.

---

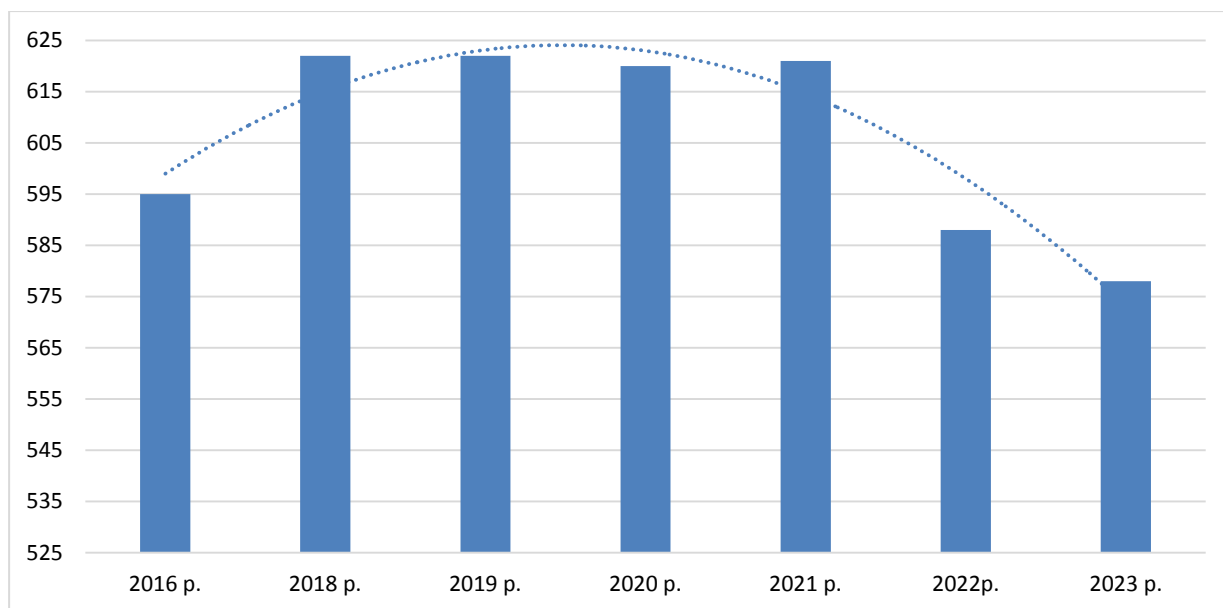
<sup>10</sup> Фертнікова Т.М. Перспективи розвитку товарної біржової торгівлі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 46-52. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2021/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2021/9.pdf)

<sup>11</sup> Згурська О. М., Сьомкіна Т. В., Гужавіна І. В. Фундаментальні тренди розвитку світової біржової торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 5-9. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24>.

<sup>12</sup> Михайличенко Н.М., Мірошніченко О.О. Сучасний стан та динаміка розвитку фондового ринку України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (49). С. 107-110.

<sup>13</sup> Науменко Н. С., Хірова В. Ю. Сучасні тренди електронної біржової торгівлі: перспективи та вектори розвитку автоматизації. *Причорноморські економічні студії*. Випуск № 48. Ч. 1. Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2019. С. 41-45.

<sup>14</sup> Державна служба статистики України. «Статистичний щорічник України» за 2022 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>



**Рис. 7. Динаміка товарних бірж в Україні**

Більшість діючих бірж спеціалізується на послугах щодо реалізації майна підприємств-банкрутів, державного майна, конфіскованого майна та майна, яке перебуває у податковій заставі. Також організували торгівлю необробленою деревиною, земельними ділянками та іншими активами. Лише обмежена кількість бірж займається організацією торгівлі сільськогосподарською продукцією та іншими товарами.

Отже, незважаючи на створення значної кількості бірж, це не вплинуло на ефективність реалізації сільськогосподарської продукції виробниками. Дослідження свідчать, що за останні роки менше 1% виробленої продукції сільгоспідприємств реалізовано через біржовий ринок<sup>15</sup>. Більшість біржових операцій проводили різні комерційні структури. Держстат України при видачі щорічних бюлетеней «Реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами» з 2015 року припинив виділяти категорію «продаж через біржі, аукціони», оскільки вага цього каналу реалізації стала незначною.

В сучасний період біржовий товарний сектор України охоплює такі основні галузі: електроенергія, природний газ, скраплений газ, нафтопродукти, нафта та газовий конденсат, вугільна продукція,

---

<sup>15</sup> Мокляк М.В. Організація біржової торгівлі агропродовольчими ресурсами і вдосконалення механізмів її функціонування. *Економіка і регіон*. 2019. №2(21). С. 139-142.

тверде біопаливо, необроблена деревина та пиломатеріали<sup>16</sup>.

Біржі беруть участь у проєкті PROZORRO, стаючи партнерами електронних державних закупівель<sup>17</sup>.

Існують два основних типи регулювання біржової діяльності: внутрішнє регулювання, яке ґрунтується на внутрішніх нормативних документах, та зовнішнє регулювання біржової діяльності, що базується на нормативно-правових актах держави та міжнародних угодах (рис. 8).



**Рис. 8. Види регулювання біржової діяльності**

Функціонування біржі відбувається відповідно до чинного законодавства та статуту біржі<sup>18</sup>. Нормативно-правове регулювання українського біржового ринку ґрунтується на кількох ключових законодавчих актах:

Закон України «Про товарні біржі»<sup>19</sup>, який визначає правові умови для створення та функціонування товарних бірж на території України;

<sup>16</sup> Падалка О. Перший рік ліцензованої біржової торгівлі. Які переваги біржової торгівлі стали очевидні за рік та на які ринки можна розширити реформу? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/29/689803/>

<sup>17</sup> Кухарець В. В., Булуй О. Г., Левківська Л. М. Тенденції розвитку біржового ринку в умовах глобалізації світової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8795>

<sup>18</sup> Дубенський В. Еволюція Bitcoin, або як скасувати монополію на владу. *Економічна правда*. 2022. URL: <http://www.epravda.com.ua/publications/2022/11/10/566589>

<sup>19</sup> Закон України «Про товарну біржу» зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1956-12>

Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок»<sup>20</sup> від 23 лютого 2006 року регулює відносини, пов'язані з емісією та обігом цінних паперів, здійсненням професійної діяльності на фондовому ринку задля забезпечення його відкритості та ефективності;

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», визначає аспекти зовнішньоекономічної діяльності;

Господарський кодекс України встановлює правові рамки для господарської діяльності на основі різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності<sup>21</sup>;

Цивільний кодекс України<sup>22</sup>, регулює як немайнові, так і майнові відносини (цивільні відносини);

Постанова Кабміну «Про активізацію діяльності біржового ринку продукції агропромислового комплексу та необхідних для його потреб матеріально-технічних ресурсів» регулює аспекти функціонування біржового ринку продукції агропромислового комплексу, в якій зазначається, що: «закупівля сільськогосподарської продукції та продовольства для державних потреб, їх реалізація з державних ресурсів і з державного резерву, а також поставка підприємствам агропромислового комплексу матеріально-технічних ресурсів, що придбаваються за рахунок коштів державного бюджету, здійснюється лише через товарні біржі»<sup>23</sup>.

Ці закони та постанови визначають юридичні основи функціонування біржових ринків та гарантують їхню відповідність законодавчим нормам України. В Україні дозволяється діяльність лише тих бірж, які отримали ліцензії від органів влади та відповідають певним критеріям:

- біржа має функціонувати як юридична особа та здійснювати винятково професійну діяльність на ринку;
- у штаті біржі повинні працювати фахівці, які мають кваліфікаційний атестат у системі біржової діяльності;
- в українських біржах застосовується принцип саморегулювання;

---

<sup>20</sup> Закон України «Про цінні папери і фондову біржу» зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>

<sup>21</sup> Господарський кодекс України: Верховна Рада України; Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

<sup>22</sup> Цивільний кодекс України (поточна редакція від 19.07.2017). Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40—44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

<sup>23</sup> Постанова Кабінету Міністрів України: «Про активізацію діяльності біржового ринку продукції агропромислового комплексу та необхідних для його потреб матеріально-технічних ресурсів» від 19 жовтня 1999 р. N 1928 зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-99-%D0%BF#Text>

– біржі мають автономію в питаннях, що стосуються принципів їх організації, управління, прав та обов'язків засновників і керівництва (кожна біржа розробляє свої внутрішні регуляторні документи, які визначають основи її функціонування).

Ці документи є ключовими у біржовому законодавстві й спрямовані на регулювання та контроль за діяльністю бірж. Законодавство, що забезпечує регулювання діяльності бірж, також включає інші нормативно-правові акти, що регулюють різні аспекти її діяльності. Основна мета цих законів – запобігання маніпулюванню цінами й захист інтересів учасників біржового ринку, включаючи малі компанії та спекулянтів.

Солодкий М., Резнік Н., Яворська В. виокремлюють внутрішньо-біржові нормативні акти: «засновницький договір, в якому визначаються засновники біржі, їхні права та обов'язки, мета створення біржі, статутний фонд, поділ на секції, розподіл між учасниками, порядок розподілу прибутку та створення резервного фонду, умови призупинення діяльності біржі, місцезнаходження та реквізити біржі; статут, що включає загальні положення, розмір щорічних внесків засновників, розмір, процедуру створення та зміни статутного капіталу та фондів біржі, прибуток біржі та його розподіл, права та обов'язки членів біржі, систему управління біржою, а також облік та звітність; правила торгівлі на біржі, які визначають порядок проведення торгів, виставлення товару на торги, реєстрацію, оформлення та скасування біржових угод, вирішення спорів і санкції за порушення правил торгівлі на біржі»<sup>24</sup>.

Щепіна Т.Г. Рябошапка В.А. зазначають, що: «міжнародний досвід демонструє, що система державного контролю за біржовою діяльністю базується на дотриманні таких принципів: сприяння суспільній користі; забезпечення гласності та відкритості біржових торгів; створення довіри серед учасників ринку; розвиток саморегулювання у біржовому середовищі; надання гарантій прав учасникам біржової торгівлі»<sup>25</sup>.

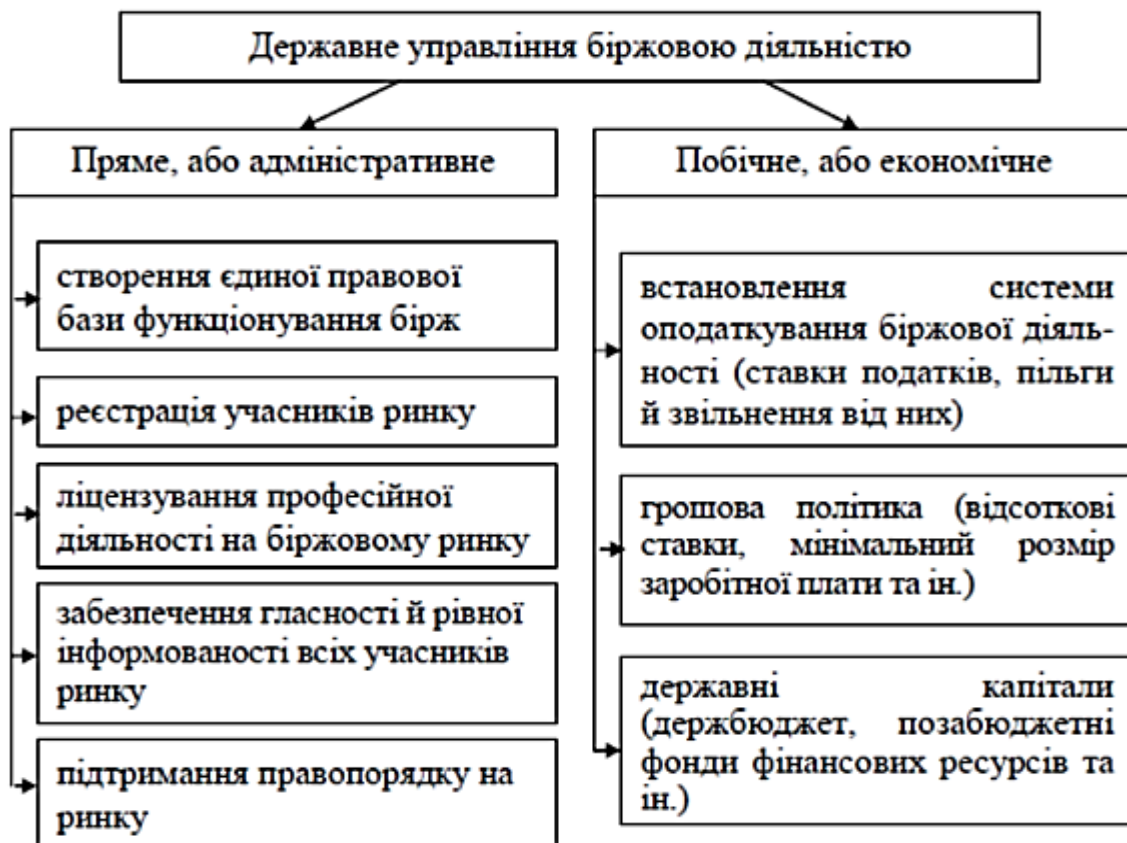
Форми державного управління біржовою діяльністю представлені на рисунку 9.

Важливо враховувати, що ці заходи призначені для запобігання недобросовісним практикам та забезпечення стабільності й довіри на ринку.

---

<sup>24</sup> Солодкий М.О., Резнік Н.П., Яворська В.О. Основи біржової діяльності: навчальний посібник. К.: ЦП Компринт, 2021. 450 с.

<sup>25</sup> Щепіна Т.Г. Рябошапка В.А. Аналіз сучасного стану біржового ринку України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2019. № 40. С. 96-100.



**Рис. 9. Форми державного управління біржовою діяльністю**

Таким чином, нормативно-правове регулювання українського біржового ринку визначається законами, постановами та іншими нормативними актами, які регулюють функціонування бірж, забезпечують їхню легітимність, визначають умови членства та права учасників, а також контролюють дотримання принципів гласності й відкритості.

В Україні з 1 липня 2021 року, набули чинності нові виправлені редакції Законів «Про товарну біржу» і «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». Процес прийняття цих законів супроводжувався інтенсивними обговореннями як серед наукової громадськості, так і серед учасників біржового ринку. Як наслідок цих законів – було встановлено обов’язкову концентрацію біржових торгів лише на ліцензованих біржах, що призвело до істотного зміцнення державного контролю за біржовими операціями та підвищення рівня регулювання на ринку.

Відповідно до нової редакції Закону «Про товарні біржі» обов’язковий початковий капітал біржі повинен становити не менше 20 млн гривень, і біржа повинна отримати ліцензію від

«Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку» (НКЦПФР), яка тепер має повноваження наглядати за діяльністю товарних бірж. Упродовж першої половини 2021 року НКЦПФР видала всього 3 ліцензії біржам, вважаючи їх надійними й професійними платформами для цивілізованих торгів та дозволяючи їм залучати учасників ринку<sup>26</sup>.

З одного боку, значне зменшення кількості бірж та збільшення вимог до їхньої діяльності може мати позитивний вплив, надаючи неможливість проведення торгів на біржах, які не є ліцензованими для цього. З іншого боку, відмова від можливості отримання ліцензії на торги багатьма біржами може створити загрозу штучного створення монопольного середовища через обмеження конкуренції між біржами та допуск участі на ринку лише тих, які мають значні фінансові ресурси.

Нестабільність в економіці та політиці призводять до значних змін на різних товарних та фінансових ринках, що впливає на розвиток біржової торгівлі. Цікавою є думка Савощенко А.С., яка зазначає, що: «біржа функціонує як організація, спрямована на торгівлю, і не має мети отримання прибутку. Біржа надає послуги з організації публічних торгів за визначеною платою, яка використовується для покриття витрат, пов'язаних із проведенням торгів, а не для досягнення фінансового зиску. Крім того, біржа виступає як платформа для обміну товарів, сировини, матеріалів, цінних паперів, дорогоцінних металів і інших активів шляхом проведення конкурентних публічних торгів»<sup>27</sup>.

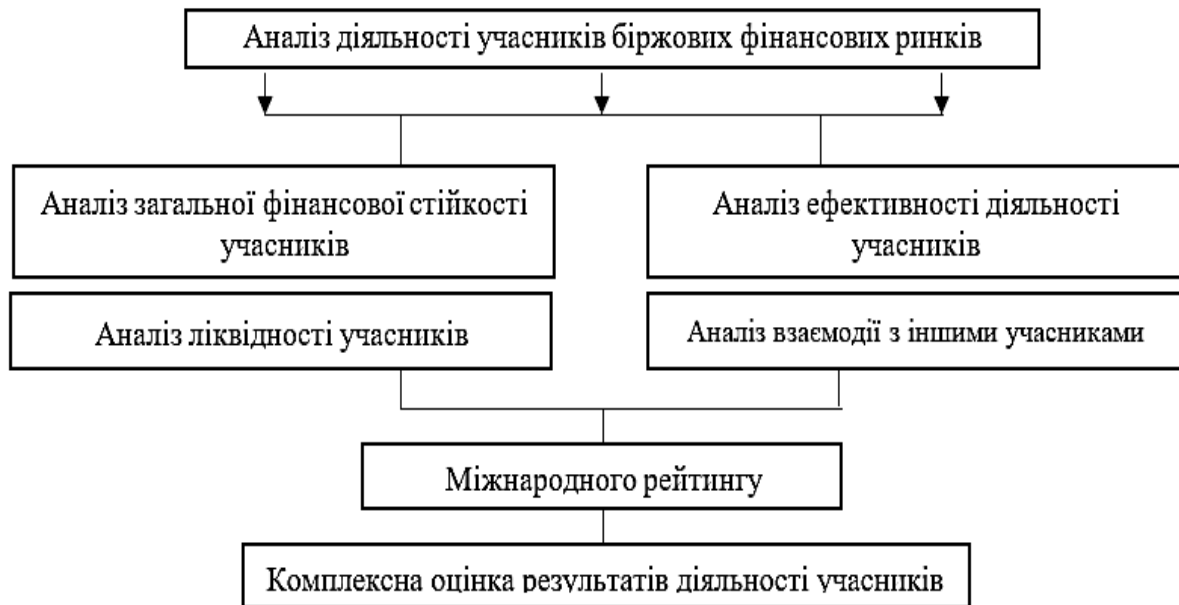
Аналіз економічної діяльності учасників біржових фінансових ринків передбачає комплексний та детальний огляд цієї діяльності. Схема на рисунку 10 ілюструє процес формування та оцінки показників діяльності учасників біржових фінансових ринків.

У зв'язку з глобальними економічними тенденціями, що визначаються глобалізацією, інтеграцією економік та розширенням діяльності міжнародних організацій і корпорацій, а також враховуючи великі відмінності в рівнях життя між різними країнами, збільшенням конкуренції та активним використанням інформаційних технологій і штучного інтелекту, важливим стає адаптація торгівлі на біржі до нових реалій економічного середовища.

---

<sup>26</sup> Солодкий М. Результати реформування біржового ринку в Україні. Бізнес цензор. URL: [https://biz.censor.net/columns/3348033/rezultaty\\_reformuvannya\\_bitjovogo\\_rynku\\_v\\_ukrayini](https://biz.censor.net/columns/3348033/rezultaty_reformuvannya_bitjovogo_rynku_v_ukrayini).

<sup>27</sup> Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2021. С. 205.



**Рис. 10. Оцінка результатів діяльності учасників біржового ринку**

Дослідження наукової літератури вказує на те, що основні фактори, які впливають на поточний стан розвитку біржової торгівлі у світі, включають такі аспекти: процеси глобалізації ринків, прогрес інноваційних інформаційних технологій, зростання впливу глобальних учасників фінансового ринку, розширення та виникнення нових фінансових інструментів, стандартизація нормативного регулювання на біржових ринках, а також регіональні структурні зміни в активності світового біржового ринку, що супроводжуються зростанням концентрації біржової торгівлі.

В Україні біржова діяльність виявляє помітні відмінності як з економічного, так і з організаційного погляду, порівняно із широко застосовуваними стандартами і правилами, що існують у світі. Дослідження біржових операцій на біржовому товарному ринку підтверджує, що більшість укладених угод стосується агропродовольчої продукції. Це явище спостерігається протягом тривалого періоду і свідчить про спроби держави стимулювати, хоча й не завжди ефективно, торгівлю сільськогосподарською продукцією за допомогою біржових котирувань, розглядаючи їх як ефективний інструмент формування цін на аграрному ринку. В сучасних умовах становлення та розвитку українського біржового сільськогосподарського ринку важливою є діяльність біржових організацій. Ефективне функціонування ринку біржових послуг



виступає одним із ключових факторів для прогресу вітчизняної економіки. Однак відсутність організованої та актуальної статистичної інформації про діяльність українських товарних бірж утруднює проведення наукових досліджень. Як вже зазначалось, Державна служба статистики України не актуалізує дані щодо їхньої діяльності з 2015 року. Багато товарних бірж навіть не мають власних веб-сайтів, а на більшості з них відсутня інформація про обсяги торгів, структуру угод, фінансові результати тощо. У кращому випадку можна знайти лише дані щодо біржових котирувань на певні товари.

Слушною є думка Вавдійчук І. М., який зазначає, що: «біржові торги завжди проводяться відкрито та публічно, дотримуючись строгих правил біржової торгівлі, що сприяє ефективному функціонуванню ринкового механізму. Сформовані на біржах котирувальні ціни вважаються базовими для розрахунків у торговельній, фінансовій та промисловій сферах»<sup>28</sup>. Ці ціни формуються для товарних активів, таких як зерно, енергоресурси, метали і т. д., впливаючи на світові ціни.

Ковальчук С. В., Дrajниця С. А., Карпенко В. Л. наголошують, що: «біржові майданчики, завдяки своєму міжнародному значенню, через котирування впливають на глобальну економічну систему»<sup>29</sup>.

Біржовий аграрний ринок у світовій практиці розпочинає виконувати фінансові функції через його багатогранне призначення у ринковій економіці.

Організаційно-економічні підходи до формування та забезпечення ефективного функціонування ринкової інфраструктури агропромислового комплексу України, як системи стабілізації аграрного ринку, підвищення експорту сільськогосподарської продукції та конкурентоспроможності передбачають удосконалення біржової діяльності<sup>30</sup>. Ці структурні елементи формують ринковий механізм ціноутворення на продовольство і сільськогосподарську продукцію на основі попиту і пропозиції в країні.

Для забезпечення системності у формуванні аграрного ринку

---

<sup>28</sup> Вавдійчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку біржової торгівлі в Україні. *Електронне наукове фахове видання "Глобальні та національні проблеми економіки"*. 2017. №15. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/15-2017/36.pdf>.

<sup>29</sup> Ковальчук С. В., Дrajниця С. А., Карпенко В. Л. Світові тренди та тенденції розвитку біржової торгівлі на сучасному етапі. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 10-14. URL <http://journalslute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/52/47>.

<sup>30</sup> Левківська Л. М. Перспективи розвитку маркетингової інфраструктури аграрного ринку. URL : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals>.

також важливо враховувати рівень розвитку фінансово-кредитної та інформаційно-консультаційної інфраструктури. Елементи цих сфер грають ключову роль у наданні можливостей для достатнього використання фінансово-кредитних та інформаційних ресурсів.

На сьогоднішній день українським товаровиробникам сільськогосподарської продукції майже неможливо брати участь у біржовій торгівлі, що обумовлено дрібними партіями однотипної продукції, ускладненим процесом участі в торгах, залежністю від трейдерів, які здійснюють кредитування, та непристосованістю до гри на котирування цін.

Розбудова біржового ринку реального товару, включаючи спотовий та форвардний, вимагає розробки необхідного законодавчого поля, поетапного впровадження електронних технологій у торгівлю та створення на їхній основі необхідної організаційно-технологічної структури. Це дозволить сформувати єдину електронну платформу для торгівлі сільськогосподарською продукцією. Важливо відзначити, що в умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства електронні торги мають перспективи.

Основні переваги цієї форми біржової торгівлі включають можливість одночасної участі в електронних біржових торгах великої кількості покупців і продавців сільськогосподарської продукції з будь-якої точки світу, усунення зайвих посередницьких структур, скорочення витрат часу та грошових коштів, гарантування біржею розрахунків за угодами, зростання кількості укладених зовнішньоекономічних угод та стабілізація цін на сільськогосподарську продукцію. Таким чином, успішність країни у диверсифікації виробництва та розширенні торгівлі сільськогосподарською продукцією залежить від рівня розвитку регіональної системи інфраструктури, яка забезпечує здійснення зовнішньої торгівлі аграрною продукцією, а роль бірж тут є визначальною.

Удосконалення біржової діяльності є ключовою передумовою для ефективного проведення експортно-імпортних операцій. Варто відзначити, що аналіз біржової діяльності у сфері реалізації сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки свідчить про недостатню розвиненість біржового механізму.

Окрім інших проблем виробників сільськогосподарської продукції вітчизняні сільгоспвиробники тривалий час стикаються з відсутністю інфраструктури для цивілізованих оптових

сільськогосподарських ринків, що помітно уповільнювало розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Мережа оптових продовольчих та плодоовочевих ринків, аукціонів живої худоби та птиці формується повільно. Загострюється потреба у створенні служб, які б вивчали кон'юнктуру аграрного ринку для прогнозування та розповсюдження маркетингової інформації серед товаровиробників.

Цей стан речей обумовлений тінізацією та монополізацією каналів реалізації сільськогосподарської продукції, постійним дефіцитом ресурсів, який обмежує створення та розвиток окремих елементів інфраструктури аграрного ринку, і неефективністю державної політики щодо створення умов для розвитку кооперативних та інших некомерційних об'єднань сільськогосподарських товаровиробників у сфері заготівлі, переробки, реалізації продукції та фінансового і транспортного обслуговування товарних потоків. Також відчувається відсутність якісного інформаційного забезпечення населення з питань господарювання в ринкових умовах.

Торгівля сільськогосподарською продукцією на біржі є видом господарської діяльності, який, в основному, базується на саморегуляції. Однак взаємовідносини між учасниками торгів та організаційна структура біржової діяльності потребують державного втручання через правове регулювання. Важливо враховувати, що ефективне правове регулювання біржової торгівлі є ключовою умовою для захисту прав і інтересів усіх учасників, забезпечення дотримання установлених правил і стандартів, а також для сталого й ефективного розвитку механізмів торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Враховуючи важливість державного регулювання, треба також враховувати принципи державної регуляторної політики, яка націлена на поступове зменшення державного втручання в господарську діяльність (дерегуляцію) та перехід до саморегулювання суб'єктів господарювання.

Для аналізу поточного стану правового регулювання біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією необхідно враховувати, що Україна взяла на себе міжнародні зобов'язання в цій сфері, зокрема, у рамках Угоди про асоціацію із Європейським Союзом (далі – ЄС). Ці зобов'язання передбачають співпрацю сторін для сприяння розвитку сільського господарства та сільських територій,

включаючи поступове зближення політик та законодавства (ст.403)<sup>31</sup>.

До міжнародних документів, що регулюють торгівлю сільськогосподарською продукцією, відносяться такі: «Угода Світової організації торгівлі (СОТ) про сільське господарство»<sup>32</sup>, «Угода СОТ про застосування санітарних та фітосанітарних заходів» від 15 квітня 1994 р.<sup>33</sup>, «Міжнародна конвенція про захист рослин»<sup>34</sup> (приєднана Україною у 2006 році)<sup>35</sup> та «Директива Ради 2000/29/ЄС, що стосується заходів захисту від інтродукції на територію Спільноти організмів, шкідливих для рослин або рослинних продуктів, і внесеними змінами за певними Директивами»<sup>36</sup> та інші.

Вказані міжнародні документи головним чином спрямовані на встановлення міжнародних стандартів та вимог щодо вирощування, якості та переробки сільськогосподарської продукції. Крім того, вони мають на меті захист національних сільгоспвиробників від надмірного експорту, визначаючи можливість введення квот на експорт сільськогосподарської продукції та інші заходи. Зокрема, Угода про сільське господарство передбачає, що учасники зобов'язуються досягти конкретних обов'язкових заходів у таких областях, як доступ до ринків, національна підтримка, експортна конкуренція, а також досягти угоди щодо санітарних та фітосанітарних питань<sup>37</sup>.

Хоча Угода не прямо визначає умови розвитку біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією, проте враховуючи необхідність забезпечення широкого доступу до ринку для сільгосппродукції та сприяння конкурентоспроможності сільгоспвиробників, закладених у цій Угоді, і враховуючи принципи співробітництва у сільському господарстві, встановлені в Угоді про

---

<sup>31</sup> Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, 30.11.2023 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011).

<sup>32</sup> Угода про сільське господарство від 15 квітня 1994 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_005](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_005)

<sup>33</sup> Угода про застосування санітарних та фітосанітарних заходів від 15 квітня 1994 р. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/981\\_006](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/981_006).

<sup>34</sup> Міжнародна конвенція про захист рослин від 6 грудня 1951 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_805](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_805).

<sup>35</sup> Про приєднання України до Міжнародної конвенції про захист рослин : Указ Президента України від 31 січня 2006 р. № 81/2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81/2006>.

<sup>36</sup> Директива Ради 2000/29/ЄС про заходи захисту від інтродукції на територію Спільноти організмів, шкідливих для рослин або рослинних продуктів, та від їхнього поширення на території Спільноти зі змінами, внесеними зазначеними нижче Директивами, від 8 травня 2000 р. ОВ № L169. 10.07.2000. с. 1–112. URL : <http://www.fitolab.volyn.ua/images/direktivny.pdf>.

<sup>37</sup> Угода про сільське господарство від 15 квітня 1994 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981\\_005](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_005)

асоціацію України та ЄС, можна визнати, що розвиток біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією повинен відповідати міжнародним зобов'язанням України.

Сучасна ситуація у сфері правового регулювання біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією в Україні характеризується недостатньою ефективністю та відсутністю системного підходу до регулювання цієї галузі. Також існують суттєві прогалини та недоліки у господарському законодавстві, проявляються у невизначеності таких важливих аспектів, як механізм проведення біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією, система розрахунків між учасниками торгівлі та гарантії захисту прав і інтересів учасників торгів та інші.

Для удосконалення господарського законодавства у цій сфері насамперед варто внести зміни до Господарського кодексу України та Закону України «Про товарні біржі», щоб визначити порядок і методи проведення розрахунків між учасниками торгів, а також врегулювати питання організації та засобів захисту учасників торгівлі (забезпечення гарантій виконання біржових угод, визначення відповідальності біржі, питання страхування та інші аспекти). Необхідно також переглянути порядок здійснення державного контролю за діяльністю товарних бірж. Крім того, Концепція розвитку біржового ринку сільськогосподарської продукції повинна бути оновлена, враховуючи сучасні світові підходи, міжнародні стандарти регулювання біржової торгівлі та впровадження новітніх технологій для укладання біржових угод і проведення розрахунків.

Торгівля сільськогосподарською продукцією на всіх вітчизняних біржах, за винятком Аграрної, була обмеженою. Це, разом із переукладанням експортних угод, укладених на непублічному ринку великими трейдерами та зареєстрованих виключно на Аграрній біржі за рішенням Уряду, свідчило про відсутність розвитку біржової торгівлі в Україні. Аграрна біржа фактично перетворилась на організатора реєстрації експортних угод, координатора всього експорту сільгосппродукції та продовольства з України. Її діяльність, разом із системами експортних квот та встановленням експортних мит, стала інструментом установа повного контролю над внутрішнім аграрним ринком і засобом впливу на провідних зарубіжних експортерів (оскільки ті, хто не реєструє контракти на Аграрній біржі, не можуть експортувати). Ці

зміни кардинально змінили роль Аграрної біржі, перетворивши її на оптового посередника та відокремивши від аналогів, які діють в інших країнах.

На сучасних світових біржових площадках основна частина торгівлі відбувається через укладення ф'ючерсних та опціонних контрактів. Тільки 2-3% з укладених контрактів фактично виконуються, усі інші ліквідуються за допомогою офсетних угод. Зазвичай учасники біржової торгівлі не мають наміру стати власниками базового активу, що лежить в основі деривативу, а здійснюють операції з метою спекуляції або хеджування цінових та кон'юнктурних ризиків на позабіржовому аграрному ринку. Завдяки участі значної кількості спекулянтів та хеджерів досягається висока ліквідність біржової торгівлі, що робить її важливим «барометром» ринкових цін.

Проте на внутрішньому біржовому аграрному ринку відсутні згадані біржові інструменти, і відсутні прозорі та ефективні механізми ціноутворення. В таких умовах вітчизняні біржі не можуть виступати «індикатором» ринкових цін. Вони не здатні організувати конкурентоспроможну оптову торгівлю, формувати реальні ринкові ціни та забезпечити цінову стабілізацію ринку.

Неефективне функціонування вітчизняних товарних бірж пояснюється дією ряду факторів:

1. Незацікавленість сільськогосподарських товаровиробників у реалізації продукції на біржах:

а) керівники сільськогосподарських підприємств віддають перевагу тіньовим схемам для збільшення власного прибутку та мінімізації податкових платежів;

б) обмеженість доступу до бірж для сільськогосподарських товаровиробників, які повинні наймати брокера або реєструвати власну брокерську контору, що призводить до додаткових витрат та втрати часу;

в) складність та тривалість процедур реєстрації та укладання угод на біржі, що може порушити технологічний процес виробництва.

2. Низький обсяг попиту на біржовому ринку: невисока зацікавленість трейдерів у закупівлі продукції на біржах, орієнтованих на придбання товарів за заниженими цінами, що викликає слабку інформованість виробників щодо ринкової ситуації.

4. Недостатній державний контроль та правове регулювання бірж: недостатня ефективність контролю та нормативно-правового

забезпечення діяльності бірж, що дозволяє учасникам ухилятися від виконання угод, не зазнаючи суттєвих збитків.

5. Зайва кількість бірж: надмірна кількість бірж призводить до низької концентрації товарообігу на кожній з них, що має негативний вплив на ринкові відносини.

6. Відсутність торгівлі ф'ючерсними контрактами й опціонами: відсутність ефективних механізмів функціонування ринку ф'ючерсів, включаючи відсутність обігу складських свідоцтв на вторинному ринку та відсутність ефективного розрахунково-клірингового механізму, не дозволяє біржам активізувати торгівлю ф'ючерсами та опціонами.

На думку експертів, українська біржова торгівля має перспективи, зокрема в аграрному секторі. Перехід до системи ринкової торгівлі в цьому напрямку сприятиме забезпеченню виробників сільськогосподарської продукції доступом до ринкових коштів для реалізації розвиткових проєктів. Учасники аграрного ринку матимуть можливість фіксувати ціни на майбутнє, що гарантує їм більш зрозуміле та передбачуване управління цінами на товари.

Проведення численних досліджень та надання рекомендацій для вдосконалення роботи біржі можуть бути невиправданими, якщо не відбудеться системне зміщення акцентів в її функціонуванні. Важливо розуміти, що первинний і вторинний ринок сільськогосподарської продукції не стануть більш прозорими, якщо не буде забезпечено систематичного здійснення реальних біржових торгів, а не фіктивних операцій через реєстрацію угод, укладених на позабіржовому просторі.

Основною функцією біржі є встановлення ринкових цін через взаємодію попиту та пропозиції, а не лише сприяння діяльності трейдерів. Без регулярної біржової торгівлі сільськогосподарською продукцією на умовах спот та форвард, ефективність заходів із впровадження торгівлі ф'ючерсними контрактами залишиться низькою.

Важливим є оптимізування ролі держави у стабілізації та розвитку біржового аграрного ринку. Створення координуючого органу та удосконалення роботи аграрних бірж з урахуванням інтересів сільськогосподарських товаровиробників стає необхідністю, переважаючи інтереси трейдерів.

З метою стратегічного розвитку в Україні рекомендується

впровадження системи єдиного електронного біржового ринку сільськогосподарської продукції. Такий підхід успішно застосовується за кордоном, де діють різноманітні електронні торгові платформи. Учасники цих систем включають фермерів, фермерські кооперативи, оптових та дрібнооптових продавців, виробників сільськогосподарської техніки та інших учасників ринку. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності торгівлі, забезпечить більш широкий доступ до ринку для різних учасників, а також сприятиме узгодженню інтересів сільськогосподарських товаровиробників.

Аналіз торгівлі сільськогосподарською продукцією на біржах України свідчить про відсутність ефективного механізму ринкового цінового регулювання, а також недостатньо розвинених систем кредитування та страхування цінових ризиків. Недостатня наявність оперативної та точної інформації щодо кон'юнктури ринку, зокрема у контексті сільськогосподарських виробників, становить проблему.

На сучасному етапі розвитку біржової торгівлі основною метою її розвитку є активне збільшення темпів біржового обороту та підвищення його питомої ваги в оптовому товарообігу регіону. Розрахунки підтверджують, що оптимальна питома вага біржового обороту має становити приблизно 20% від загального обсягу оптового товарообігу. Для досягнення цього результату необхідно розробити та впровадити систему економічних заходів, спрямованих на стимулювання виробників до реалізації сільськогосподарської продукції через прозорі процедури біржового ринку.

Також важливо поліпшити систему моніторингу кон'юнктури біржового ринку, представляючи інформацію не лише про фактичні біржові ціни, але й про прогнози на наступні місяці. Розв'язання цих завдань сприятиме створенню системи біржової торгівлі, яка відповідає високим стандартам та сприяє розвитку ефективного ринку.

Торгівля сільськогосподарською продукцією на товарній біржі відбувається відповідно до чітко визначеного законодавчого порядку та процедур, які установлюються правилами біржової торгівлі кожною товарною або аграрною біржою. Важливо відзначити, що з метою стандартизації цієї процедури деякі аспекти організації та проведення біржових торгів повинні бути врегульовані законодавством України. Це включає визначення прав і обов'язків членів та інших учасників торгів, особливостей проведення торгів в



електронній чи голосовій формі та інші важливі аспекти.

Під час проведення операцій з купівлі-продажу товарів на товарній біржі існує низка переваг. Серед них варто відзначити широкий асортимент товарів, можливість вибору регіону постачання та обсягу, починаючи з мінімального лота для кожного виду товару. Товарні біржі сертифікують товари та перевіряють їх відповідність вимогам виробників, що забезпечує високу якість продукції. Учасники можуть отримувати товар безпосередньо від виробників, а операції на біржі відзначаються прозорістю. Ціноутворення на товарній біржі фіксує межі коливань цін на сесію, щоб уникнути неконтрольованих змін цін на товари. Також біржова торгівля доступна для всіх за умови наявності посередника, такого як брокерська компанія.

### **Висновки**

Для забезпечення розвитку аграрного сектору товарна біржа виконує важливу роль як організатор ринкових взаємовідносин між учасниками аграрного ринку. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. Зокрема, розвиток біржового ринку зерна стає важливою складовою цього процесу, забезпечуючи паритетне ціноутворення на продукцію та ресурси, необхідні для виробництва.

Пропонуємо внести відповідні зміни до статті 16 Закону України «Про товарну біржу» з метою уточнення статусу продавців та покупців на товарній і аграрній біржі. Зазначено, що брокер виконує доручення членів біржі та інших учасників біржових торгів за умови укладення з ними договору у встановленій біржою формі.

Аналіз стану біржового ринку в Україні вказує на позитивну динаміку його розвитку. Зацікавленість господарюючих суб'єктів у використанні біржової торгівлі зростає, але існують певні недоліки, такі як недосконалість нормативно-правової бази та низький рівень розвитку біржової інфраструктури. Покращення у цих аспектах може сприяти більш повноцінному розвитку аграрного сектора та підвищенню доходів його учасників.

**Інна ЛОПАЩУК**

кандидат економічних наук, доцент

**Станіслав БЕЛІНСЬКИЙ**

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В процесі суспільних трансформацій аграрна сфера набуває особливого значення для розвитку національної економіки, що зумовлено її важливістю у забезпеченні продовольчої безпеки України. Аграрне підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, діяльність якого об'єднує відносини з виробництва, первісної переробки і реалізації сільськогосподарської продукції. Варто зауважити що підприємства аграрного сектору стикаються у своїй діяльності з низкою проблем, зокрема, зростанням цін на паливо та добрива, що впливає на собівартість та здорожчання готової продукції, недостатнім рівнем розвитку та необхідністю оновлення техніко-технологічної бази, труднощами з фінансуванням діяльності, деградацією сільгоспугідь. Аграрні підприємства не генерують нові робочі місця та мають проблеми у забезпеченні кадрами високої кваліфікації (попри те, що кожен п'ятий українець працює в аграрному секторі економіки). Це все негативно впливає на рівень підприємницької активності у сукупності з проблемами недостатнього рівня державної підтримки аграрних підприємств та інноваційного розвитку. Тому пошук механізмів підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств та окреслення перспектив їхнього розвитку є актуальним.

Науково-технічний прогрес, цифрові технології, зростання цін на продовольство, виклики війни та інші глобальні виклики часу ставлять нові проблеми, і від того як науковці, держава і практики будуть оперативно й ефективно їх вирішувати, напряду залежать подальші перспективи розвитку аграрного сектору України.

Вивчення проблем розвитку підприємств аграрного сектору економіки є предметом наукових досліджень багатьох сучасних дослідників, серед яких варто виділити наукові роботи таких вітчизняних учених, як: І. Беженар, О. Грищенко<sup>1</sup>, В. Бондаренко,

---

<sup>1</sup> Беженар І. М., Грищенко О. Ю. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Я. Гортарук<sup>2</sup>, Н. Заболотна<sup>3</sup>, К. Індус, С. Пінцак<sup>4</sup>, С. Качула<sup>5, 6</sup>,  
Ю. Лопатинський<sup>7, 8</sup>, Ю. Охота<sup>9</sup>, С. Пасько<sup>10</sup>, О. Шпикуляк<sup>11</sup> та ін.

Проте пріоритетність розвитку підприємств аграрного сектору та окреслені вище проблеми його розвитку у системі національної економіки вимагають постійних наукових досліджень для забезпечення сталості аграрних підприємств.

Підприємництво в аграрній сфері – це складний феномен, який може набувати різних форм, що дозволяє організовувати підприємницьку діяльність суб'єктам господарювання на конкретній території з метою отримання максимальної вигоди за умови максимально ефективного використання ресурсної бази. Розвиток аграрного підприємництва сприяє структурним змінам у сільській місцевості, забезпечує впровадження реформ у сільській економіці, а також сприяє вирішенню соціальних проблем розвитку сільських територій.

Реалізація аграрного підприємництва відбувається через суб'єкти господарювання та неформальну зайнятість. Підприємство є найбільш розповсюдженою формою ведення бізнесу в аграрному секторі. На думку, Г. Новікова, «сучасне аграрне підприємство є цілісною майновою базою, утвореною на статутних основах... Воно має право здійснювати діяльність з виробництва та реалізації товарів і послуг, виконання робіт та обслуговування потреб суспільства... Підприємство функціонує як форма вільного підприємництва, бере

<sup>2</sup> Бондаренко В., Гортарук Я. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 86-98.

<sup>3</sup> Заболотна Н.Я. Сучасний стан та перспективи розвитку аграрного сектора України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №5. URL: [http://www.lsej.org.ua/5\\_2022/75.pdf](http://www.lsej.org.ua/5_2022/75.pdf)

<sup>4</sup> Індус К., Пінцак С. Сутність та особливості підприємництва в аграрному секторі. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 1(26). С. 174-179.

<sup>5</sup> Качула С. В., Кагожкіна К.К. Удосконалення інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7756>

<sup>6</sup> Качула С.В. Державна фінансова політика соціального розвитку: монографія; Київ : КНТЕУ, 2019. 423 с.

<sup>7</sup> Лопатинський Ю.М., Тодорюк С.І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств : монографія. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 220 с.

<sup>8</sup> Yurii Lopatynskiy, Svitlana Belei, Iryna Kapelista, Lyudmila Denysiuk and Marianna Pavlyshyn. (2023). The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance*. Vol. 21, available at: <https://refpress.org/ref-vol21-a102/>.

<sup>9</sup> Охота Ю.В. Підприємницька діяльність в аграрному секторі: сутність, організаційно-правова форма та інші основні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/153.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/153.pdf)

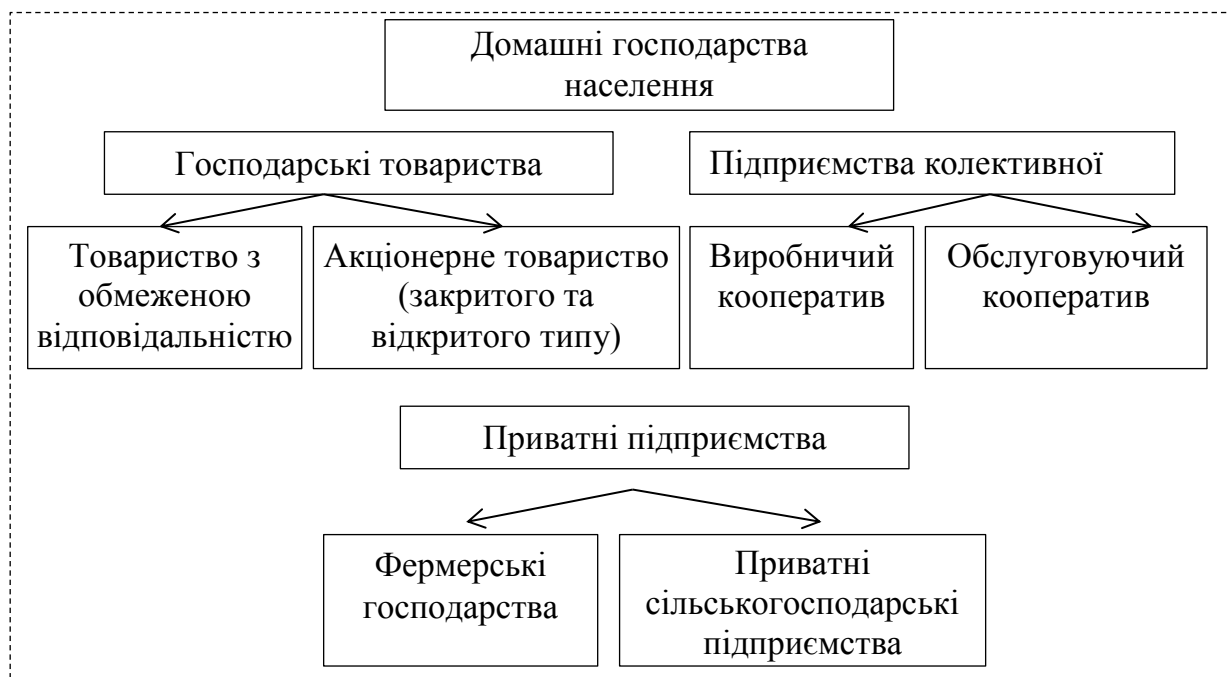
<sup>10</sup> Пасько С.М. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 171-176.

<sup>11</sup> Шпикуляк, О., Ксенофонтowa, К., Грищенко, О. Макроекономічна динаміка розвитку аграрного сектору економіки України: аспекти ролі підприємництва. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8 (08). С. 248-255. <https://doi.org/10.32782/dees.8-41>

участь у конкурентній боротьбі у межах середовища, сформованого на ринкових засадах, використовує земельні, трудові та інші види ресурсів»<sup>12</sup>.

Згідно з Господарським кодексом України<sup>13</sup> законодавчо передбачено функціонування підприємств у формі приватного підприємства, основою якого виступає приватна власність суб'єкта господарювання чи окремої особи; підприємства, що функціонує на базі колективної власності; підприємств, що функціонують на основі державної або комунальної власності, а також ті, які засновані на базі об'єднання майна різних форм власності (змішана форма власності). Це стосується підприємств усіх видів економічної діяльності, що є актуальним і для аграрних підприємств. Отже, в аграрному секторі можуть функціонувати підприємства всіх видів, що перераховані вище.

Ю. Охота виділяє групи виробників сільськогосподарської продукції, до яких автор відносить «домашні господарства населення, приватні підприємства, господарські товариства, підприємства колективної власності»<sup>14</sup> (рис. 1).



**Рис. 1. Групи виробників сільськогосподарської продукції**

<sup>12</sup> Новіков Г. Кооперативи дозволять економічно вижити господарствам. URL: [www.agrokraina.com.ua/agropolicy/172-gennadij-novikov-kooperativi-dozvolyatekonomichno-vizhiti-gospodarstvam.html](http://www.agrokraina.com.ua/agropolicy/172-gennadij-novikov-kooperativi-dozvolyatekonomichno-vizhiti-gospodarstvam.html)

<sup>13</sup> Господарський кодекс України. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/436-15\\_](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/436-15_)

<sup>14</sup> Охота Ю.В. Підприємницька діяльність в аграрному секторі: сутність, організаційно-правова форма та інші основні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/153.pdf), С. 275.

Можна зробити висновок, що:

– домашні господарства населення, приватні підприємства у формі фермерських господарств та приватних сільськогосподарських підприємств, а також підприємства колективної власності (виробничий та обслуговуючий кооперативи) є більш характерними для малого та середнього підприємництва та вкрай рідко залучають іноземні інвестиції;

– господарські товариства (товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства) є найбільш поширеними в аграрному секторі та можуть бути як малими, так і великими підприємствами холдингового типу.

Підприємництво в аграрній сфері має низку особливостей, які дозволяють виокремити цей вид підприємницької діяльності із сукупності інших видів. До основних особливостей О. Алексеева відносить наступні:

– «сезонність виробництва;  
– вплив природних чинників;  
– особливості відтворення і використання робочої сили;  
– особливість виробничої структури;  
– особливості формування попиту на сільськогосподарську продукцію та забезпечення продуктами харчування;  
– обмеженість землі та залежність виробничого процесу від неї тощо»<sup>15</sup>.

На особливостях аграрних підприємств також наголошує А. Казанджі, який зауважує, що порівняно з іншими сферами дані особливості значно ускладнюють управління виробничою діяльністю. Автор з урахуванням досліджень В. Андрійчука визначає причини таких ускладнень, серед яких основними є такі:

– одночасний розвиток декількох видів діяльності, що істотно відмінні між собою як способами організації виробництва, так і використовуваними технологіями;

– розосередженість персоналу аграрного підприємства на великій території, що негативно впливає на процес прийняття управлінських рішень щодо коригування поточної діяльності;

– можливість перебування на території підприємства сторонніх осіб, що ускладнює питання збереження товарно-матеріальних цінностей аграрного підприємства, а також

---

<sup>15</sup> Алексеева О. Підприємництво: сутність та особливості розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2019. №10. С. 98-106, с. 103.

виращеного врожаю;

– необхідність залучення в окремі періоди часу сезонних працівників без відповідного рівня кваліфікації, що також ускладнює управлінські процеси;

– подовжений робочий день, або навпаки розірваний робочий день для окремих видів діяльності, а також необхідність виконання робіт у стислі терміни, на які впливають погодні умови та сезонність діяльності<sup>16</sup>.

Особливості підприємництва в аграрному секторі у контексті його потенційних можливостей досліджено також у науковій роботі К. Індус та С. Пінцак, які наголошують, що «підприємництво сприяє розширенню сфери докладання аграрної праці, створенню нових можливостей для працевлаштування незайнятого сільського населення і вивільнених працівників з підприємств, що діють неефективно, здатне значно зміцнити економічну базу місцевих рад, позитивно вплинути на розвиток сіл, невеликих міст»<sup>17</sup>.

На думку М. Малік, О. Шпикуляка, О. Супрун, підприємництво є інститутом забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору<sup>18</sup>. Проте є певні складнощі, які гальмують розвиток підприємництва в аграрній сфері. Зокрема, це недостатність грошових ресурсів у потенційних підприємців через брак власних заощаджень, нестача необхідних матеріально-технічних ресурсів, а також необізнаність з новітніми формами та можливостями ведення підприємницької діяльності.

Сьогодні переважна більшість аграрних підприємств зіткнулися із ще більшими проблемами розвитку<sup>19, 20, 21, 22, 23</sup>. За даними

---

<sup>16</sup> Казанджі А.В. Теоретичні аспекти управління виробничою діяльністю аграрних підприємств. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2166/1/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B6%D1%96%20%D0%90.%D0%92.4.pdf>

<sup>17</sup> Індус К., Пінцак С. Сутність та особливості підприємництва в аграрному секторі. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 1(26). С. 174-179, с. 175.

<sup>18</sup> Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Супрун О.М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2017. Вип. 1(2). С. 32-37, с. 34.

<sup>19</sup> Агросектор у піке – причини падіння виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/813-agrosektor-v-pike--prichini-padinnya-virobnitstva-silskogospodarskojiproduktsiyi-v-ukrayini>

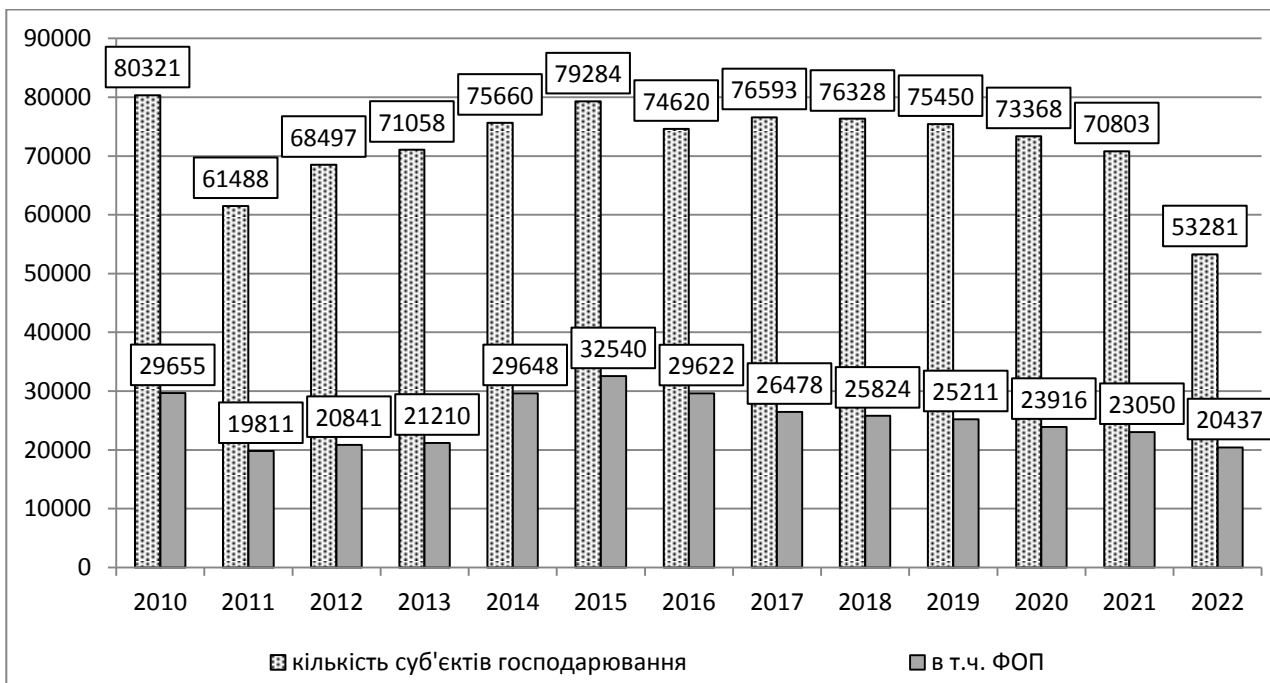
<sup>20</sup> Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://agro.me.gov.ua/>

<sup>21</sup> Переваги та недоліки відкриття ринку землі в Україні. URL: <https://suspinle.media/144353-ak-bi-vonobulo-ro-normalnomu-to-prodala-b-perevagi-ta-nedoliki-vidkritta-rinku-zemli-v-ukraini/>

<sup>22</sup> Проблеми сільського господарства України / Аграрний ринок. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/371151/nazvano-top-5-problem-silskogo-gospodarstva-ukrayiny>

<sup>23</sup> Сільське населення України за 10 років скоротилося на 16%. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricsociety/2736219-silske-naselenna-ukraini-za-10-rokiv-skorotilosa-na-16-ekspert.html>

Інституту аграрної економіки НАН України<sup>24</sup> та Державної служби статистики України<sup>25</sup>, у 2022 році кількість аграрних підприємств (діючих суб'єктів господарювання у сфері сільського, лісового та рибного господарства) зменшилась на 17522 одиниць (або на 31,4%). Для даного виду економічної діяльності це найнижчий показник, починаючи з 2012 року. Також можна зазначити, що кількість фізичних осіб-підприємців в аграрній сфері також зменшилася з показника 23050 одиниць до 20437 одиниць (на 2613 одиниць або на 11,3%) (рис. 2). Зменшення у цьому виді діяльності перевищує відповідний показник майже на 2% по економіці України в цілому (29,6%).



**Рис. 2. Кількість суб'єктів господарювання, що функціонують у сфері сільського господарства, лісового господарства та рибного господарства**

*Джерело: за даними Державної служби статистики<sup>26</sup>.*

Аналізуючи рослинництво, треба зауважити, що у 2022 році зменшення за кількістю аграрних підприємств відбулось у господарствах, які вирощують однорічні і дворічні культури на 31,2% (на 12,6 тис. одиниць); у господарствах з вирощуванням багаторічних культур – на 31,1% (на 0,5 тис. одиниць). Зменшилась

<sup>24</sup> ННЦ Інститут аграрної економіки <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3697-za-pershyy-rik-viyny-kilkist-diyuchykh-silskohospodarskykh-pidpryemstv-zmenshylasya-mayzhe-na-tretynu-yuriy-lupenko.html>

<sup>25</sup> Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

<sup>26</sup> Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

також кількість підприємств, які займаються тваринництвом, на 28,9% (на 1,1 тис. підприємств). Кількість підприємств, що займаються змішаним сільським господарством скоротилась на 37,7% (на 372 підприємства), тих, які працюють у сфері допоміжної та післяурожайної діяльності – на 32,8% (на 800 підприємств).

За даними Інституту аграрної економіки, «серед підгалузей найбільше – на 73,3 % – скоротилась кількість підприємств по вирощуванню рису, яких залишилось лише 8 підприємств, вирощуванню прядивних культур – на 52,4 % (10 підприємств), вирощуванню овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів – на 38,3 %, вирощуванню винограду – на 37,4 %»<sup>27</sup>.

Найменше у тваринництві скоротилась кількість суб'єктів господарювання з розведення коней (на 16,5% підприємств), великої рогатої худоби молочних порід (23,6% підприємств), відповідно у рослинництві – підприємств, що займались вирощуванням тютюну (на 20,0% підприємств), вирощуванням ароматичних та лікарських культур (на 24,6%).

Аналізуючи динаміку даного виду діяльності у розрізі суб'єктів господарювання за розмірами підприємств, то необхідно зауважити, що найбільше припинило свою діяльність суб'єктів мікропідприємництва (їх кількість скоротилась на 34,5% у 2022 році). Кількість середніх підприємств зменшилась на 19,5%, великих підприємств – на 20,4%, малих підприємств – на 31,8%.

Як можна побачити, в аграрному секторі значно скоротилась кількість суб'єктів господарювання, проте накопичений у попередні роки потенціал дозволить забезпечити відновлення довоєнних обсягів виробництва. Залишаючись провідною сферою підприємницької діяльності на селі, аграрне підприємництво повинно розширювати свій позитивний вплив на сільський розвиток як потенційно зростаюча галузь, вагома складова його економічних і фінансових джерел.

Одним із найважливіших завдань забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств України є їхнє інвестиційне забезпечення. Основне їх призначення в діяльності аграрних підприємств – це модернізація, технологічне оновлення забезпечення всіх бізнес процесів, що позитивно впливає на різні аспекти

---

<sup>27</sup> ННЦ Інститут аграрної економіки <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3697-za-pershyuy-rik-viyny-kilkist-diyuchykh-silskohospodarskykh-pidpryemstv-zmenshylasya-mayzhe-na-tretynu-yuriy-lupenko.html>



функціонування підприємств. Завдяки інвестуванню створюються можливості прискорення процесів відтворення та підвищення ефективності діяльності підприємств. Інвестиції у розвиток аграрних підприємств сприяють розвитку національної економіки, оскільки, насамперед, зміцнюють продовольчу безпеку України. Тому удосконалення інвестиційного розвитку доцільно розглядати одним із найважливіших факторів розвитку аграрних підприємств.

Проблеми інвестиційного забезпечення розвитку підприємств аграрної сфери досліджено у наукових роботах Ж. Гарбар<sup>28</sup>, О. Гривківської, Л. Мельник<sup>29</sup>, С. Качулм, К. Кагожкіної<sup>30</sup>, М. Кісіль<sup>31</sup>, Ю. Ольвінської, А. Березорудського<sup>32</sup>, Г. Харченко, Д. Миргородської<sup>33</sup>, В. Нянко, В. Пуртова, С. Єкімова, Ю. Лопатинського, А. Немцової<sup>34</sup> та інших.

На думку В. Бондаренко, Я. Гортарук, інвестиційна привабливість є одним із факторів впливу на реструктуризацію аграрних підприємств (рис. 3).

Потреба в залученні інвестиційних ресурсів зумовлена тим, що в аграрній сфері більш, ніж в будь-якій іншій актуальною є проблема застарілої матеріально-технічної бази, відсутності або обмеженості інноваційних технологій, хронічної нестачі відповідної техніки, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ба більше, при такій великій потребі, відчувається брак коштів для закупівлі, модернізації обладнання, а також для залучення нових технологій. Тому чи не єдиним виходом є підвищення фінансової спроможності аграрних підприємств та рівня їх рентабельності за рахунок залучення інвестиційних ресурсів.

<sup>28</sup> Гарбар Ж.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 18-22.

<sup>29</sup> Гривківська О. В., Мельник Л. В. Оцінка інвестиційних потреб аграрної сфери. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 87-95.

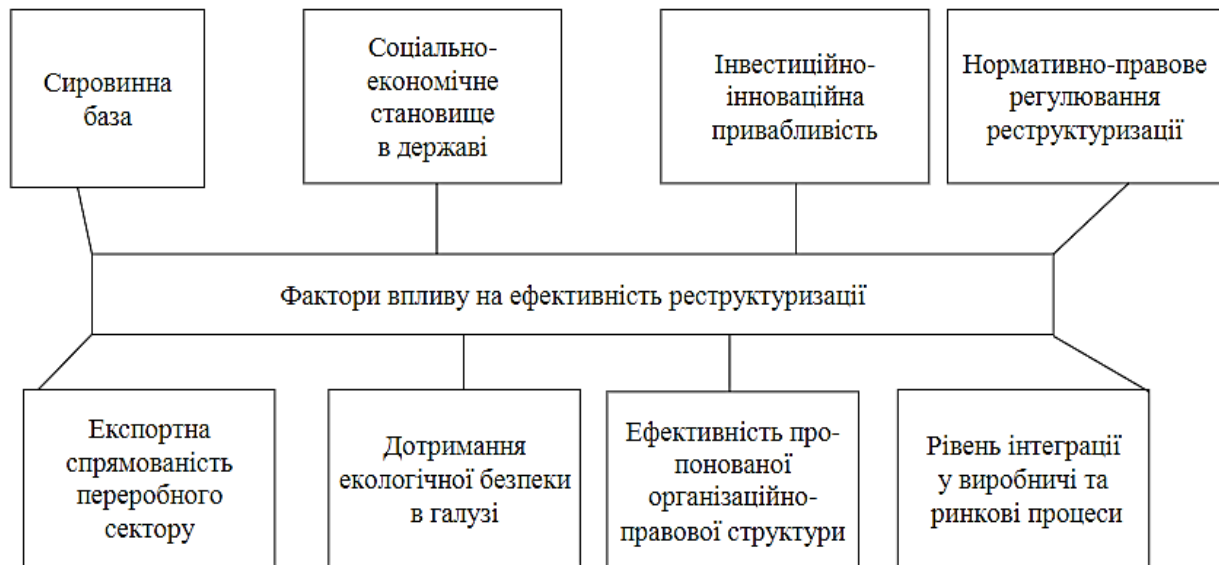
<sup>30</sup> Качула С. В., Кагожкіна К.К. Удосконалення інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7756>

<sup>31</sup> Кісіль М.І. Інвестиційне забезпечення розвитку сільського господарства України в стратегічній перспективі. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 1 (778). С. 78-82.

<sup>32</sup> Ольвінська Ю.О., Березорудський А.М. Статистичний аналіз інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/91.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/91.pdf)

<sup>33</sup> Харченко Г.А., Миргородська Д.О. Інвестиційна діяльність сучасних сільськогосподарських підприємств: стан, проблеми та напрями поліпшення. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. № 17. С. 663-667.

<sup>34</sup> Nianko V., Purtov V., Yekimov S., Lopatynskiy Y. and Nemtsova A. (2021). The problem of state support and increasing the investment attractiveness of agriculture. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Volume 839, Agribusiness, Economics and Organization. Sci. 839 (2021) 022007. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/839/2/022007/pdf>



**Рис. 3. Фактори впливу на реструктуризацію аграрних підприємств<sup>35</sup>**

М. Кожемякіна зауважує, що «інвестування в аграрну сферу здійснюється при взаємодії окремих ланок, що складають таких елементів економічної системи, як продуктивні сили, техніко-економічні, організаційно-економічні та виробничі відносини, і включає організаційно-економічні методи (прогнозування, планування, оподаткування, страхування, амортизації, кредитування, лізингу, ціноутворення, стимулювання тощо), інструменти або важелі впливу (розмір прибутку, доходу, методи та норми амортизації, кредитні та податкові ставки, валютні курси тощо), а також юридичне та інформаційне забезпечення. Особливе значення для ефективного функціонування організаційно-економічного механізму інвестування мають методи формування інвестиційного клімату, оскільки макроекономічні критерії привабливості для вкладення капіталу насамперед важливі для потенційного інвестора. Вони відображають економічні умови та інвестиційний клімат, який становить інтерес для капіталу. Галузеві, а тим паче регіональні особливості інвестиційного клімату важливі для потенційного інвестора за умови або вищого рівня прибутковості, або вищого рівня ризиків»<sup>36</sup>.

В довоєнні роки спостерігалось поживлення інвестиційної

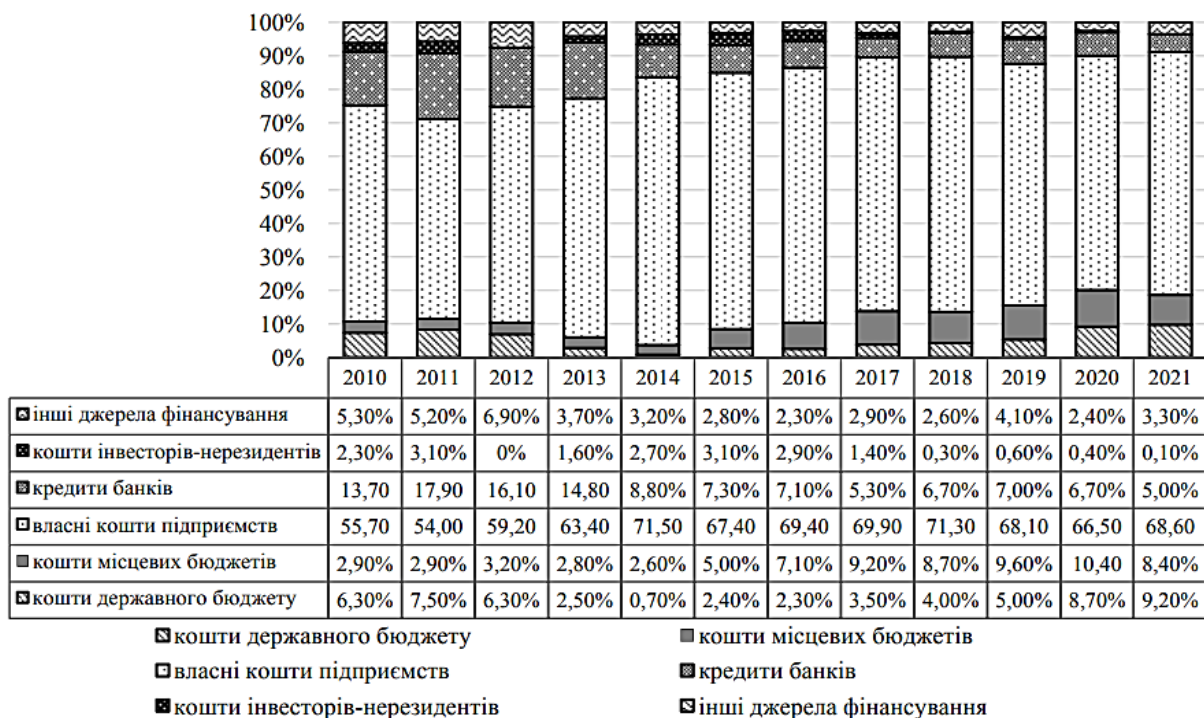
<sup>35</sup> Бондаренко В., Гортарук Я. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 86-98, с. 95.

<sup>36</sup> Кожемякіна М.Ю. Інвестиційне забезпечення як основа розвитку аграрної економіки України. *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 68-73, с. 70.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

діяльності в аграрній галузі, що сприяло забезпеченню економічного зростання підприємств аграрної сфери, позитивно впливало на рівень їх конкурентоспроможності та зміцнення експортного потенціалу. Проте інвестиційний процес в аграрній сфері відбувається недостатньо інтенсивно, що негативно впливає на рівень оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. Джерела фінансування інвестиційних проєктів підприємств аграрної сфери є недостатньо диверсифікованими, попри те, що у більшості випадків це власні кошти суб'єктів господарювання та бюджетні кошти, інші джерела – кошти приватних інвесторів, фондів, грантів залишаються недостатньо задіяними.

За даними державної служби статистики України, за довоєнний «період 2010-2021 рр. найбільший розмір капітальних інвестицій на сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство був за рахунок власних коштів аграрних підприємств»<sup>37</sup>. Частка власних інвестицій аграрних підприємств коливалась у діапазоні 54-72%: від 54,0% (у 2011 році) до 71,5% (у 2014 році) (рис. 4).



**Рис. 4. Питома вага фінансування капітальних інвестицій за джерелами фінансування на сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство за 2010-2021 рр.**

*Джерело: сформовано на основі<sup>38</sup>.*

<sup>37</sup> Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

<sup>38</sup> Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Після власних коштів не менш важливим джерелом фінансування капітальних інвестицій аграрних підприємств є бюджетне фінансування. Якщо розглядати детальніше, то необхідно зауважити, що фінансування за рахунок державного бюджету, починаючи з 2015 року зростало (особливо після свого мінімуму у 2014 році – 0,7%, коли через агресію росії сума державного інвестування скоротилась). Зокрема, частка державного фінансування капітальних інвестицій підприємств сільського, лісового та рибного господарств зросла з 2,4% у 2015 році до 8,7% у 2020 році та 9,2% у 2021 році. Щодо місцевих бюджетів, то збільшення фінансування капітальних вкладень аграрних підприємств активізувалося з початком проведення децентралізації, коли громади отримали право вільного розпорядження фінансовими ресурсами. Зокрема, частка місцевих бюджетів у фінансуванні капітальних інвестицій аграрних підприємств збільшилась з 2,6% у 2015 році до 10,4% у 2020 році та 8,4% у 2021 році.

За аналізований період варто зауважити на зменшенні ролі банківського кредитування капітальних інвестицій аграрних підприємств, що відбулось за рахунок зростання частки інших джерел їх фінансування. Питома вага кредитів банків у забезпеченні фінансування капітальних інвестицій у 2020 році становила 6,7%, у 2021 році 5%.

Роль іноземних інвесторів у зміцненні матеріально-технічної бази аграрних підприємств є незначною, що можна побачити у розрізі їх питомої ваги у забезпеченні капітальних видатків аграрних підприємств (у 2020 році 0,4%, у 2021 році 0,1%). Не дивлячись на те, що аграрна сфера є популярною для вкладання коштів на світовій арені через довгострокові тенденції зростання цін на продукти харчування та можливість отримання вищих доходів через цей чинник, в Україні це не спрацьовує через нестабільну економічну та політичну ситуацію, яка посилює ризики для інвестора. Додатково стримує інтерес іноземного інвестора і факт неможливості придбання землі сільськогосподарського призначення, оскільки поки що це право належить лише громадянам України.

За даними Державної служби статистики України<sup>39</sup> за період від 2010 року до 2021 року обсяг капітальних інвестицій за всіма видами економічної діяльності збільшився на 373,2% (майже в 4 рази), забезпечивши середньорічний приріст у 44,8 млрд грн (табл. 1).

---

<sup>39</sup> Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Таблиця 1

**Капітальні інвестиції у підприємства України  
за 2010-2022 роки**

млн грн

Період	Усього за видами економічної діяльності		Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство		в т.ч. сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних з ними послуг	
	млн грн	питома вага, %	млн грн	питома вага, %	млн грн	питома вага, %
2010	180575,5	100	11062,6	6,1	10817,7	97,8
2011	241286,0	100	16466,0	6,8	16140,9	98,0
2012	273256,0	100	18883,7	6,9	18564,2	98,3
2013	249873,4	100	18587,4	7,4	18175,0	97,8
2014	129419,9	100	18795,7	14,5	18388,1	97,8
2015	273116,4	100	30154,7	11,0	29309,7	97,2
2016	359216,1	100	50484,0	14,1	49660,0	98,4
2017	448461,5	100	64243,3	14,3	63400,7	98,7
2018	578726,4	100	66104,1	11,4	65059,4	98,4
2019	623978,9	100	59129,5	9,5	58555,4	99,0
2020	508217,0	100	50679,7	10,0	50189,4	99,0
2021	673899,3	100	69950,3	10,4	67992,6	97,2
2022	409660,0	100	51439,0	12,5	49612,0	96,4

Джерело: складено за даними державної служби статистики України<sup>40</sup>.

Проте у 2022 році (рік початку повномасштабного воєнного вторгнення) відбулось значне зниження капітальних вкладень у всі види економічної діяльності – на 264239,3 млн грн (39,2%).

Аналізуючи діяльність аграрних підприємств, можемо зробити висновок, що обсяг капітальних інвестицій у 2010-2021 роках у сферу сільського, лісового та рибного господарств значно зріс за довоєнний період – на 632,6% (більше, ніж у 6 разів). Зростання обсягів капітальних вкладень у підприємства даного виду економічної діяльності відбувалось поступово, рівномірним нарощуванням темпів, проте питома вага їх у загальному обсязі капітальних інвестицій коливалась у межах 6-15% із найменшими значеннями у 2010-2012 роках (відповідно 6,1%, 6,8%, 6,9%) та найбільшими значеннями 14,5% (у 2014 році), 14,1% (у 2016 році), 14,3% (у 2017 році). У 2020 році частка капітальних вкладень в аграрну сферу становила 10,0%, у 2021 році – 10,4%. У 2022 році

<sup>40</sup> Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ситуація змінилась – зниження капітальних вкладень у даний вид економічної діяльності становило 18511,3 млн грн (26,5%), проте їх частка у загальних капітальних інвестиціях зростає до 12,5%.

Найбільша частка капітальних інвестицій у даному виді економічної діяльності припадала на фінансування підприємств сільськогосподарства, мисливства та надання пов'язаних із ними послуг – частка коливалась у межах 97-99% (у 2022 році 96,4%). За розрахунками середньорічний абсолютний приріст капітальних витрат у цій сфері за 2010-2021 роки становив 5,2 млрд грн, а в 2022 році порівняно з 2021 роком відбулось їх зменшення на 18380,6 млн грн (на 27%).

У діяльності аграрних підприємств формується низка специфічних ризиків, які підвищують ризиковість і зменшують пріоритетність вкладення капіталу в цю сферу діяльності.

На думку Т. Бондар, В. Швед, С. Кулакова<sup>41</sup>, Ж. Гарбар<sup>42</sup>, у аграрній сфері інвестор може стикнутись із низкою ризиків, які проявляють свій вплив по-іншому, ніж у інших видах діяльності.

Для будь-якого суб'єкта господарювання завжди будуть актуальними системні ризики: виробничий, ринковий, фінансовий та інституційний ризики, що стосується також і діяльності аграрних підприємств.

Зокрема, виробничий ризик інвестора виникає у зв'язку із високою ймовірністю мінливості результатів сільськогосподарського виробництва через зовнішні фактори. З одного боку, їх неможливо передбачити, а з іншого – вони визначають не тільки кількісні параметри виробництва (та можуть спричинити ймовірність втрати продукції), але й якісні (можуть негативно впливати на якість продукції). Ринковий ризик інвестора в аграрній сфері пов'язаний і з ціновим чинником через волатильність цін, а також чинником логістики (що особливо стосується продукції, що швидко псується).

Фінансовий ризик інвестора спричинений обмеженістю у доступі до фінансових ресурсів, а також існуванням часових розривів між формуванням доходів та потребами у фінансуванні. Інституційний ризик пов'язаний із нестабільністю діяльності регулюючих органів, змінами у структурах управління вищого щабля

---

<sup>41</sup> Бондар Т. В., Швед В. М., Кулакова С. Ю. Ризики та перспективи розвитку аграрного бізнесу України в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6431>

<sup>42</sup> Гарбар Ж.В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 18-22.

влади, окремими процесами, які впливають на діяльність інвестора (захист прав власності, зміни режимів експорту/імпорту, оподаткування тощо). Системних ризиків неможливо уникнути, оскільки вони пов'язані із тими подіями, що впливають на всіх учасників ринкових відносин.

Друга група ризиків – це специфічні (несистемні), які стосуються виробників аграрного сектора, найбільш актуальними для них є кліматичні, екологічні ризики, швидка урбанізація, зменшення сільського населення, значні коливання цін на сільськогосподарську продукцію, обмежений доступ до ресурсів тощо. Ще одним ризиком є відкриття ринку землі.

Забезпечення комплексного підходу до стимулювання інвестицій в аграрний сектор, з одного боку, забезпечить зростання інтересу з боку інвесторів, а з іншого, покращить умови діяльності для представників аграрного бізнесу, а також сприятиме консолідації інвестиційних ресурсів у програмах розвитку аграрних підприємств, найбільш важливих для розвитку територій, у тому числі й тих, які найбільше постраждали від агресії росії. За попередньою оцінкою Світового Банку, «потреби у реконструкції та відновленні сільськогосподарського виробництва в Україні становитимуть 29,7 млрд доларів США у період з 2024 по 2033 рік, у тому числі 600 млн доларів США у 2023 році, переважно для негайного відновлення виробництва»<sup>43</sup>.

Іншим вагомим фактором, що стимулюватиме розвиток аграрних підприємств і забезпечуватиме перспективи їхнього розвитку є інновації. Причому трансформація і глобалізація вітчизняного агропродовольчого ринку актуалізує питання інноваційного розвитку аграрного сектору взагалі, і агровиробничих підприємств зокрема. Складність аграрного виробництва і його особливості зумовлюють використання різних типів інноваційних технологій, своєрідність підходів і методів формування системи управління інноваційними процесами.

Інновація – це закінчене, унікальне рішення, яке за допомогою науково-технічних досягнень нашло свою реалізацію у вигляді нової або оновленої суспільної потреби, впровадження якого підвищує ефективність функціонування підприємства в контексті створення конкурентоспроможних переваг з метою отримання

---

<sup>43</sup> World Bank, Government of Ukraine European Union, United Nations, Rapid Damage and Needs Assessment, *World Bank Group*, March 2023.

максимально можливого економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту<sup>44</sup>.

Для об'єктивного підходу до розгляду питання інновацій та інноваційних процесів доцільно дати обґрунтування їх сутності. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», «...інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери...»<sup>45</sup>.

Першим із дослідників цього питання був Й. Шумпетер, який, застосовуючи комплексний підхід, виділив п'ять типів інновацій<sup>46</sup>: виведення нового продукту (нового виду виробу); введення нового методу виробництва, відкриття нового ринку збуту товарів; завоювання нового джерела постачання сировини і напівфабрикатів; створення нових організацій.

Слідуючи класичному визначенню інновації як нової функції виробництва (за Й. Шумпетером), вона «досягається не шляхом дрібних поліпшень старого устаткування чи наявної організаційної схеми, а через введення нових засобів виробництва чи систем його організації»<sup>47</sup>. Вкладення інвестицій у розробку новинки ще не означає її перетворення в інновацію. Головне – запровадити нововведення, перетворити новинку у форму інновації, тобто завершити інноваційну діяльність і отримати позитивний результат.

Серед найбільш поширених інновацій у сільському господарстві Я. Ларіна<sup>48</sup>, С. Ілляшенко<sup>49</sup>, Е. Савицький<sup>50</sup> визначають наступні: селекційні досягнення, а саме: нові гібриди тварин, розширення генофонду рослин, штами мікроорганізмів, а також хімічні й біологічні препарати, передові системи землеробства,

---

<sup>44</sup> Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7450>

<sup>45</sup> Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

<sup>46</sup> Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers; New edition. 1983. 255 p.

<sup>47</sup> Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers; New edition. 1983. 255 p., P. 35.

<sup>48</sup> Ларіна Я. Класифікація інновацій в аграрному секторі як передумова формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств *BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS*. 2019. Vol. 10. №1. С. 58-67.

<sup>49</sup> Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс». 2016. 192 с.

<sup>50</sup> Савицький Е. Е. Інноваційні технології в аграрній сфері: сутність, класифікація та українські реалії. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 110-115.



новітні добрива та ресурсозберігаючі технології, економічні розробки (документовані процедури, різні рекомендації і т. д.), модифікація наявних промислових аналогових систем до цифрових, модифікації сільськогосподарської техніки, маркетингові інновації, ефективна взаємодія між гравцями на ринку, запровадження системи інтернет-комунікацій, використання технологій у agrifood секторі.

Деталізуючи питання класифікації інновацій в аграрному секторі, зауважимо, що їх систематизують загальними ознаками, які властиві будь-якому виду економічної діяльності, одночасно виділяючи специфіку та форму даного виду інновації, характерну саме конкретній галузі чи сфері агропромислового виробництва.

Найбільш поширеними підходами до систематизації інновацій є їх групування за ознаками сфери застосування, ступеня новизни, глибини змін, що вводяться, форми реалізації, спрямованості використання, періоду реалізації, походження, джерел фінансування, ступеня ризику.

Зокрема, Н. Чорна для аграрних підприємств виділяє управлінські, технологічні та маркетингові інновації<sup>51</sup>.

Я. Ларіною<sup>52</sup> запропоновано досить деталізований підхід до класифікації інновацій в аграрній сфері, проте варто виокремити ознаку предмету і сфери застосування у сільському господарстві, за якою автор виділяє наступні види інновацій:

– селекційно-генетичні: новітні сорти та гібриди сільськогосподарських культур (наприклад, стійких до хвороб і шкідників та несприятливих факторів середовища); нові породи тварин та кроси птиці; генна, клітинна, хромосомна інженерія; молекулярна вірусологія;

– техніко-технологічні та виробничі: імплементація нової техніки; новітні технології обробки сільськогосподарських культур; нові технології в тваринництві; науково-обґрунтовані системи землеробства; нові добрива та їх системи, а також засоби захисту рослин; біологізація та екологізація землеробства; ресурсозберігаючі технології виробництва та зберігання харчових продуктів; меліоративно-екологічний напрям інновацій; інновації по розширенню та поліпшенню виробничих потужностей,

---

<sup>51</sup> Чорна Н. П. Стратегічні вектори інноваційного розвитку сільського господарства України. *Економіка та держава*. 2015. № 7. С. 22-25.

<sup>52</sup> Ларіна Я. Класифікація інновацій в аграрному секторі як передумова формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств *BIOECONOMICS AND AGRARIAN BUSINESS*. 2019. Vol. 10. №1. С. 58-67, с. 62.

диверсифікації виробничої діяльності, змінам у структурі виробництва;

– організаційно-управлінські та економічні: поширення кооперації і формування інтегрованих структур в АПК; нові форми забезпечення ресурсами АПК; сучасні форми організації та мотивації праці, управління і розвитку людського капіталу на сільськогосподарських підприємствах; нові організаційно-правові структури інтегрованого типу (холдинги, технопарки, кластери тощо); створення інформаційно-консультаційних систем; зміна методів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, удосконалення матеріального стимулювання, раціоналізація системи обліку; лізинг сільгосптехніки, кредитування, субсидування тощо;

– соціально-екологічні: формування системи людських ресурсів науково-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств; удосконалення умов праці, системи охорони здоров'я, освіти персоналу; турбота підприємства про стан довкілля; поліпшення психологічного клімату у колективі; сприятливі умови для життя, праці та відпочинку, соціальне забезпечення;

– маркетингові: проникнення на нові ринки чи створення нових ринків; новітні важелі стратегічного, тактичного, операційного маркетингу; маркетингові дослідження та комплекс маркетингу; застосування нових методів цінової, товарної, комунікаційної, дистрибуційної політики, новітніх форм відносин з агентами маркетингового середовища; вдосконалення якості продукції та розширення асортименту; створення й активне використання сайту компанії, в т. ч. для розміщення опису пропонованих товарів і послуг, прайс-листів, організація діалогу з покупцем, замовлення в діалоговому режимі, дистанційне надання послуг; впровадження корпоративних інформаційних систем різного рівня для збору і обробки інформації про зовнішнє і внутрішнє маркетингове середовище фірми; CRM-системи; Інтернет-маркетинг, digital-маркетинг, SMM, SEO-просування, SERM, організація електронних розсилок клієнтам, контекстна реклама; проведення рекламних і PR-кампаній в інтернеті і електронних ЗМІ.

Заслужують на увагу сучасні підходи до класифікації інновацій в аграрному секторі, серед яких дослідники Н. Юрчук, І. Людвік<sup>53</sup>, Ю. Ярмоленко<sup>54</sup> виділяють:

---

<sup>53</sup> Юрчук Н.П., Людвік І.І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/100.pdf).

<sup>54</sup> Ярмоленко Ю. О. Інноваційний шлях розвитку аграрного сектору: проблеми та

– інновації людського фактора (що є особливо актуальним з огляду на низький рівень забезпечення аграрних підприємств кадрами необхідної кваліфікації, оскільки даний тип інновацій спрямований на забезпечення безперервного зростання рівня освіти, підвищення кваліфікації, передачі досвіду відповідно сучасному рівню розвитку науки і техніки, що впливає на якісні зміни в структурі персоналу аграрного підприємства. Цей тип інновацій забезпечує вплив на можливості персоналу застосовувати нові підходи та технології у веденні виробничо-господарської діяльності, на його спроможність до реалізації управлінських рішень щодо інноваційного розвитку бізнес-процесів);

– інновації біологічного фактора, які спрямовані на підвищення родючості земель, зростання продуктивності тварин, зростання врожайності сільськогосподарських культур;

– інновації техногенного фактора, що спрямовані на зміцнення техніко-технологічного потенціалу аграрного підприємства (що є більш актуальним у порівнянні з іншими секторами економіки), підвищення гнучкості виробничих потужностей, здешевлення виробництва, удосконалення маркетингу та логістики, посилення контролю якості продукції, покращення сервісу, а також на зростання ринкової вартості аграрного підприємства та його ділової репутації.

Євроінтеграційний розвиток України і пошук відповідної ніші у системі агропромислового виробництва європейських країн зумовлює зміну пріоритетів агробізнесу у контексті сталого розвитку, що актуалізує критерії екологічності (що передбачає дотримання екологічної рівноваги між споживанням природних ресурсів та можливістю природного середовища щодо їх відновлення), безпечності та відповідальності господарювання.

В системі інновацій підприємств аграрної сфери важливого значення набуває екологізація виробництва та споживання, що відповідає концепції сталого розвитку<sup>55</sup>.

На думку М. Багорки, екологізація аграрного виробництва тісно пов'язана також і з інноваційною діяльністю і повинна розглядатися як невід'ємна складова його розвитку<sup>56</sup>. При цьому слід забезпечити екологічно збалансований розвиток аграрного сектора

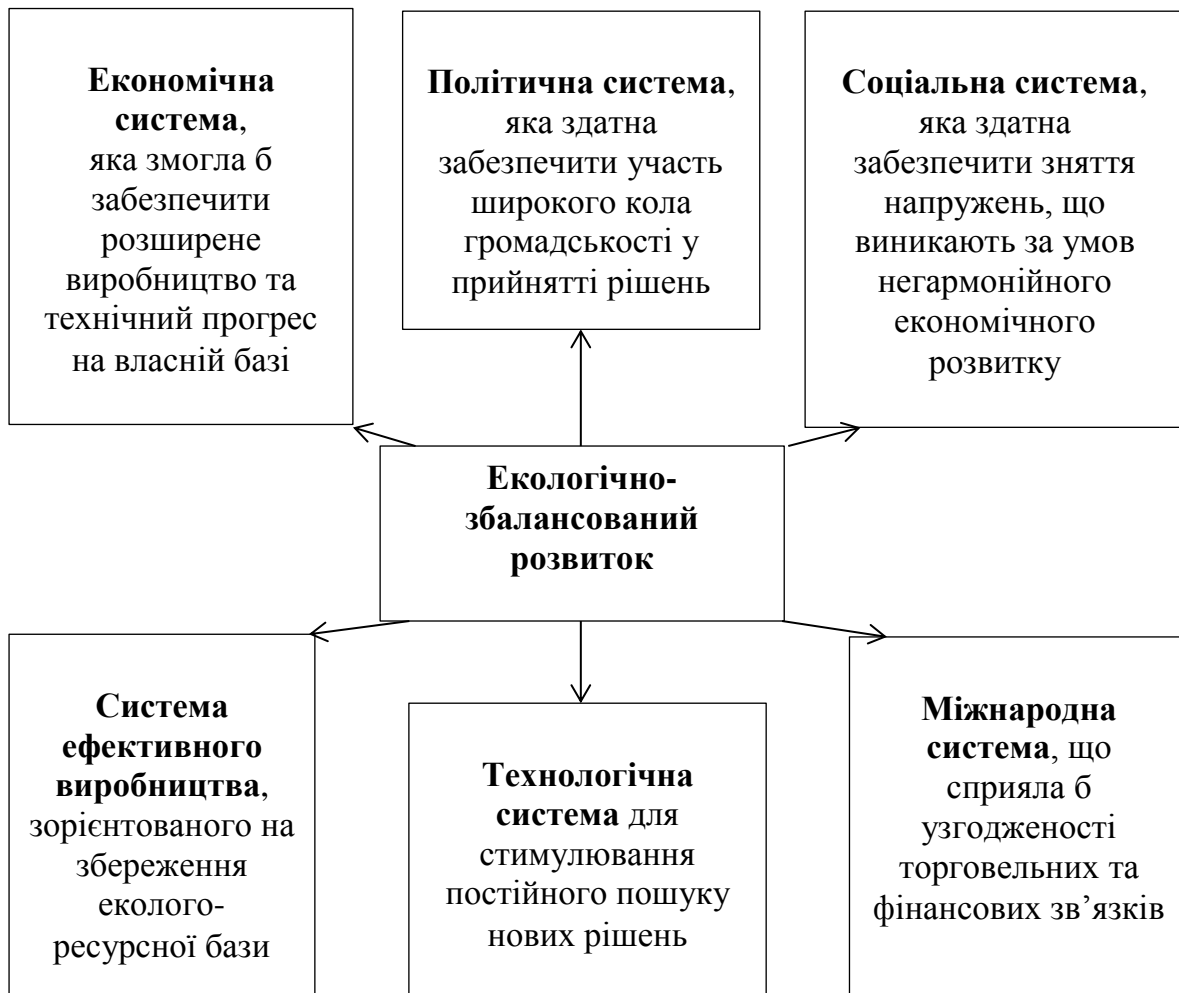
---

пріоритети. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7156>.

<sup>55</sup> Global Compact. Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku/>.

<sup>56</sup> Багорка М.О. Основні напрями та механізми екологізації аграрного виробництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. Частина 1. С. 13-16.

економіки в цілому, що передбачає поєднання економічної, виробничої, політичної, соціальної, технологічної, міжнародної систем (рис. 5).



**Рис. 5. Підсистеми екологічно-збалансованого розвитку аграрного сектору економіки<sup>57</sup>**

За твердженням О. Ходаківської<sup>58</sup>, «екологізація сільського господарства – це система загальнодержавних, галузевих і регіональних заходів, спрямованих на впровадження в практику сільськогосподарського виробництва якісно нових, екологічно безпечних видів техніки, технологій та організації матеріального виробництва, способів і методів функціонування аграрних та

<sup>57</sup> Багорка М.О., Юрченко Н.І. Стратегічні напрями формування екологічно орієнтованого господарювання аграрних підприємств / Екологоорієнтовані підходи відновлення техногенно забруднених територій і створення сталих екосистем : колективна монографія / за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава : Вид-во ПП «Астра», 2022. С. 10-18.

<sup>58</sup> Ходаківська О.В. Екологізація аграрного виробництва: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2015. 350 с. С. 110.

агропромислових комплексів з метою раціонального використання природних ресурсів, їх збереження, відтворення і підтримання динамічної екологічної рівноваги в навколишньому середовищі, виробництва безпечних для здоров'я людини харчових продуктів та гармонізації взаємовідносин у системі «людина – суспільство – природа».

Т. Курман<sup>59</sup> визначено напрями екологізації сільськогосподарського виробництва, серед яких екологізація технологій ведення сільгоспвиробництва в рослинництві, тваринництві, аквакультурі, агролісівництві; екологізація сільськогосподарського землекористування; екологізація сільськогосподарської техніки; екологізація природокористування; екологізація поводження з відходами сільськогосподарського виробництва; екологізація захисту сільськогосподарських тварин і рослин; екологізація системи біобезпеки у сфері традиційного сільськогосподарського виробництва; екологізація свідомості селян.

Напрями екологізації виробництва в аграрній сфері передбачають реалізацію інноваційно-інвестиційно орієнтованих екологічних стратегій, а також програм, що відповідають концепції сталого розвитку. Серед таких стратегій автори О. Прокопенко, О. Кліменко із урахуванням досліджень С. Харичкова, Н. Андреевої, Л. Купинець, якими визначено стратегію достатності (добровільне обмеження споживання та відповідна зміна стилю життя), стратегію чистого виробництва (забезпечує мінімізацію негативного впливу на довкілля окремого підприємства шляхом радикальної зміни технології, номенклатури продукції, вихідної сировини тощо), стратегію еко-ефективності (полягає в істотному підвищенні коефіцієнта використання сировинних ресурсів і коефіцієнта корисної дії всіх технологічних процесів), стратегію циркулярності (або кругообігу потоків) (передбачає мінімізацію відходів і скорочення навантаження на природу), стратегію кооперування (полягає в узгодженому скороченні негативного впливу на стан довкілля з боку цілої низки підприємств, які кооперуються одне з одним у спільному вирішенні екологічних проблем, в ресурсозбереженні та мінімізації відходів), пропонують власне бачення таких стратегій. Зокрема, автори пропонують розглядати:

---

<sup>59</sup> Курман Т. В. Екологізація традиційного сільськогосподарського виробництва як засіб забезпечення його сталого розвитку: правові аспекти. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 4. С. 95-99, с. 98.

– стратегію зменшення екодеструктивного впливу на навколишнє природне середовище (обсягів шкідливих викидів та відходів, скидів забруднювальних речовин у зворотних водах, забруднення ґрунтів тощо) та привнесення позитивних змін шляхом виділення коштів на компенсацію екодеструктивного впливу реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності;

– стратегію підвищення екологічності продукції підприємства, випуск якої передбачається в ході реалізації інвестиційного проєкту, шляхом активного використання новітніх технологій та досягнень у галузі науково-технічного прогресу;

– стратегію нейтральної позиції підприємства до забруднення навколишнього природного середовища, яка спрямована на реалізацію інвестиційних проєктів з метою отримання високого економічного ефекту, незважаючи на рівень екологічності<sup>60</sup>.

Щодо програм, то, наприклад, М. Зубець, М. Безуглий<sup>61</sup> у контексті екологізації землекористування пропонують програми альтернативного використання земель, де забезпечується його природний, ресурсоощадний, відновлювальний характер. В основу таких програм покладене так зване компромісне землеробство, котре передбачає перехід від індустріальних до екологічно стійких технологій обробки ґрунтів з мінімальним використанням невідновлювальних енергетичних ресурсів. Серед множини його напрямів важливими є: екологічне, природне, біологічне, органічне, динамічно адаптивне та екологічно збалансоване землеробство.

Екологізацію аграрних підприємств повинно забезпечити усвідомлення необхідності переходу на нові принципи їх функціонування, серед яких ключове місце займають принципи системності, екологічної та соціальної сталості, відповідальності, прозорості, сумісності із зовнішнім середовищем (забезпечення можливості взаємодії зі стейкхолдерами); виправданій ризикованості та спрямованості на формування стійких конкурентних переваг.

З огляду на пріоритети Нової аграрної політики (проєкт 2022 року<sup>62</sup>, оновлено у травні 2023 року), яка є частиною Плану відновлення України, що визначає пріоритетні напрями відновлення її економіки до 2032 року, розвиток аграрних підприємств

---

<sup>60</sup> Прокопенко О.В., Кліменко О.В. Стратегії господарської діяльності підприємства у рамках прийняття інвестиційних рішень. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14061835.pdf>

<sup>61</sup> Зубець М.В., Безуглий М.Д. Економічні аспекти реформування аграрно-промислового комплексу України. Національна академія аграрних наук України. 2010. 32 с.

<sup>62</sup> Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>.

визначатиме комплексна реалізація проєктів у сферах зрошення, логістики, виробництва продуктів харчування (м'ясо-молочні продукти, фрукти й овочі, насіння) та зростання експорту, просторового планування та оцифрування просторових даних, а також «зеленого» зростання агропродовольчого сектору. Орієнтовна загальна вартість реалізації проєктів, за оцінками фахівців, становитиме 76,3 мільярда доларів США. Передбачено, що всі заходи відбуватимуться з урахуванням Європейського зеленого курсу (The European Green Deal) і Спільної аграрної політики країн ЄС.

Погоджуємось із думкою М. Зубця, С. Володіна, що перспективи розвитку аграрних підприємств «доцільно визначати за парадигмою «три І» – інтеграція, інновації, інвестиції». Внутрішньоінтеграційний аспект пропри питання зовнішньої інтеграції в аграрний сектор ЄС забезпечуватиме функціонування єдиного циклу «держава – наука – бізнес – виробництво – споживання» як ефективного засобу взаємовигідної співпраці держави й ринку на користь прискорення апробації і впровадження пріоритетних наукомістких інновацій у практику аграрного господарювання<sup>63</sup>.

В умовах воєнного стану (коли близько 30% земель сільськогосподарського значення України потрапило під окупацію чи у зону активних бойових дій, були знищені посіви та зерносховища, знищена, пошкоджена або викрадена сільськогосподарська техніка та обладнання, зруйнована і продовжує руйнуватись інфраструктура та логістика тощо<sup>64</sup>) та поствоєнної економіки найбільш реальними шляхами залучення інвестицій для забезпечення відновлення аграрних підприємств та впровадження інновацій в аграрний сектор є:

– Державно-приватне партнерство (ДПП), яке визначає модель взаємодії між державними установами та приватними партнерами (агрофірми та фермери), що призначається для досягнення цілей сталого розвитку сільського господарства, де встановлюються суспільні вигоди, залучення інвестицій та розподіл ризиків, з активною роллю всіх партнерів на різних етапах протягом

---

<sup>63</sup> Зубець М. В., Володін С. А. Про стратегію утвердження інноваційної моделі розвитку аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2014. № 12. С. 23-28.

<sup>64</sup> FAO. 2023. *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises – Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023*. Rome. URL: <https://www.fao.org/3/cc5755en/cc5755en.pdf>.

життєвого циклу проєкту ДПП<sup>65</sup>. ДПП як джерело інвестування аграрних підприємств має значний потенціал у сферах розширення виробничої, логістичної, енергетичної та меліоративної інфраструктури, використання інновацій для попередження та мінімізації забруднення навколишнього середовища, стимулювання ведення ґрунтозберігаючого землеробства, підвищення рівня використання відновлювальної енергетики (вироблення біопалива), виробництва органічної продукції, розвитку біотехнологій тощо.

– Залучення міжнародних інвестиційних та кредитних ресурсів. В даному випадку доцільно відзначити активізацію співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, однією з яких є Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР). ЄБРР, починаючи з 1996 року, інвестував кошти у понад 70 українських сільськогосподарських проєктів<sup>66</sup>, що забезпечило зростання та вихід на світовий ринок низки українських підприємств. З початку повномасштабного вторгнення ЄБРР було надано три кредити на суму 124 млн. євро двом українським компаніям – Миронівський Хлібопродукт<sup>67, 68</sup> та «Слобожанщина Агро»<sup>69</sup>. Дані інвестиції були спрямовані на відновлення виробництва зернових та олійних культур на експорт. Варто зауважити, що у 2022 році ЄБРР було надано також кредити українським банкам-посередникам у рамках Гарантії продовольчої безпеки (FSG) і Гарантії стійкості та засобів до існування (RLG) з метою забезпечення доступу до фінансування для малих і середніх підприємств, включаючи фермерство та інші види діяльності, пов'язані з сільським господарством. Дані інвестиції надавались банком з метою «модернізації їхніх технологій та обладнання до стандартів ЄС, зокрема інвестицій у стійкі та зелені технології, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності бізнесу»<sup>70</sup>.

---

<sup>65</sup> Gaffney J., Challender M., Califf K., Harden K. Building bridges between agribusiness innovation and smallholder farmers: A review. *Global Food Security*. 2019. № 20. P. 60–65.

<sup>66</sup> European Bank for Reconstruction and Development, Project Summary Documents, *European Bank for Reconstruction and Development*, accessed 16 June 2023.

<sup>67</sup> European Bank for Reconstruction and Development, MHP EUR 24 million agri loan under RLF, *European Bank for Reconstruction and Development*, accessed 16 June 2023

<sup>68</sup> European Bank for Reconstruction and Development, RLF – MHP Sunflower, *European Bank for Reconstruction and Development*, accessed 16 June 2023

<sup>69</sup> European Bank for Reconstruction and Development, RLF – Ukraine IMC grain transport fleet, *European Bank for Reconstruction and Development*, accessed 16 June 2023

<sup>70</sup> European Bank for Reconstruction and Development, Project Summary Documents, *European Bank for Reconstruction and Development*, accessed 16 June 2023.



– Грантове фінансування в рамках проєкту «єРобота»<sup>71</sup>. Урядова грантова програма діє з 1 липня 2022 року і передбачає підтримку малого і середнього бізнесу. Гранти (на власну справу; сад; теплицю; переробне підприємство; для ветеранів та членів їх сімей) надаються у розмірі не більше 70% вартості проєкту, але не більше 10 млн грн. Заявник має профінансувати власними або кредитними коштами не менше 30% вартості проєкту. Обов'язковою умовою є працевлаштування потрібної кількості осіб. Для садів – від 5 до 10 постійних і 125-425 сезонних робітників залежно від найменування насаджень. Для теплиць – не менше 4 постійних та 10 сезонних на гектар. Від початку дії урядової грантової програми підтримки малого та середнього бізнесу «єРобота» 134 українські агропідприємства отримали 572,5 млн грн на розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства. Зокрема, 110 господарств отримали майже 443,6 млн грн на розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства. На розвиток тепличного господарства вже виплачено 128,9 млн грн 24 агропідприємствам<sup>72</sup>. На 2024 рік погоджено фінансування грантів 166 аграрним підприємствам України з різних областей<sup>73</sup>.

– Пільгове державне кредитування. Тут ідеться про продовження програми «Доступні кредити 5-7-9» у 2024 році для аграрних підприємств. Зокрема, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, для підтримки агросектора у межах цієї програми закладено компенсацію на суму 18 млрд грн<sup>74</sup>.

Отже, впровадження інноваційних технологій для аграрних підприємств є тим перспективним напрямом розвитку, який створює сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та зростання конкурентоспроможності.

### **Висновки**

Реалізація аграрного підприємництва відбувається через суб'єкти господарювання та неформальну зайнятість. Підприємство є найбільш розповсюдженою та найбільш оптимальною за рівнем

---

<sup>71</sup> Грантова програма Єробота. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/granti/grantova-programa-erobota-z-pocatku-2023-roku-101-agropidприємство/>

<sup>72</sup> Міністерство аграрної політики і продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/20-mln-griven-grantiv-viplacheno-shche-7-agropidприємствam-na-rozvitok-sadiv-i-teplic>

<sup>73</sup> Гранти для садівництва, ягідництва та виноградарства. Міністерство аграрної політики і продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/nadannya-grantiv-dlya-stvorennya-biznesu/granti-dlya-sadivnictva-yagidnictva-ta-vinogradarstva>.

<sup>74</sup> Міністерство аграрної політики і продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/taras-visockij-derzhavna-pidtrimka-agrariyiv-prodovzhitsya-i-nastupnogo-roku>.

ефективності формою ведення бізнесу в аграрному секторі, оскільки в «продуктових ланцюгах» саме вони забезпечують виробництво продуктів харчування. До особливостей аграрного підприємства відносять сезонність виробництва, вплив природних чинників, одночасний розвиток декількох видів діяльності, що істотно відмінні між собою, розосередженість персоналу на великій території, подовжений або розірваний робочий день для окремих видів діяльності та інші.

До основних проблем, які гальмують розвиток підприємництва в аграрній сфері, відносять недостатність фінансових ресурсів, низький рівень техніко-технологічної бази, недостатня кількість висококваліфікованого персоналу, необізнаність з новітніми формами та можливостями ведення підприємницької діяльності. За даними Інституту аграрної економіки, Державної служби статистики, експертних організацій кількість підприємств у сфері сільського, лісового та рибного господарства скорочується (у 2022 році на 31,4%), у тому числі ФОП на 11,3%. Темпи зменшення у цьому виді діяльності перевищують відповідний показник за всіма видами економічної діяльності по Україні. Найбільше скорочення – суб'єктів мікропідприємства (на 34,5%), малого підприємництва (31,8%).

У діяльності аграрних підприємств формується низка специфічних ризиків, які підвищують ризиковість і зменшують пріоритетність вкладення капіталу в цю сферу діяльності. Дані ризики поділяють на системні (виробничий, ринковий, фінансовий, інституційний) та несистемні, властиві для аграрних підприємств (кліматичні, екологічні, швидка урбанізація, коливання цін на паливо, добрива та продовольство, обмежений доступ до фінансових ресурсів, високий рівень втручання держави).

Одним із ключових факторів, який спроможний позитивно вплинути на відновлення та розширення підприємницької діяльності в аграрній сфері, є інвестиційне забезпечення. За даними державної служби статистики України основним джерелом фінансування капітальних вкладень аграрних підприємств залишаються власні кошти. У 2022 році рівень капітальних вкладень в підприємства аграрного сектора скоротився на 12,5%. У повоєнній економіці необхідно активізувати альтернативні можливості інвестування аграрних підприємств, якими є державно-приватне партнерство, грантові надходження, пільгове державне кредитування, а також залучення міжнародних кредитних ресурсів.

Для стимулювання ділової активності аграрних підприємств ключове значення мають технологічні фактори, врахування несистемних ризиків та імплементація передового досвіду вітчизняних підприємств, які досягли успіхів на вітчизняному й зарубіжних ринках. Отже, поряд з інвестиційним чинником ключову роль у розвитку агробізнесу відіграватимуть інновації та їх сприйняття підприємницьким сектором у цій сфері. Погоджуємось із думкою Ю. Ярмоленка<sup>75</sup>, що подальші перспективи розвитку аграрного сектору залежать від оперативності й ефективності вирішення досконалості логістики зберігання; інфраструктури аграрного ринку; припинення використання застарілого обладнання; повної адаптації української продукції до умов міжнародного ринку; а також відповідності вимогам щодо якості та безпечності сировини та харчових продуктів, що набуває особливої важливості в умовах сталого розвитку.

Одним із ключових чинників розвитку аграрних підприємств є екологізація виробництва, що може ефективно реалізуватись через посилення відповідальності підприємств агробізнесу та забезпечення розвитку нових аспектів його фінансової зацікавленості.

Зазначені вище пріоритетні напрями розвитку агропідприємств, які ґрунтуються на переоснащенні сучасними високотехнологічними засобами праці та використанні інноваційних технологій на засадах інвестиційної диверсифікованості, з одного боку, забезпечать якість продукції, що відповідає європейським стандартам, та безпроблемний доступ на європейський ринок, а з іншого, дозволять українським підприємствам збільшити обсяги реалізації і використати зароблені кошти на розвиток нових видів діяльності.

---

<sup>75</sup> Ярмоленко Ю. О. Інноваційний шлях розвитку аграрного сектору: проблеми та пріоритети. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7156>.

## ПІСЛЯМОВА

Дослідження економічних і соціальних детермінант конкурентоспроможності підприємництва показало, що формування конкурентних переваг здійснюється за рахунок нових чинників, які відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу в умовах глобальних викликів нестабільного середовища. Аналіз цих факторів дозволяє зробити такі висновки.

1. Серед причин недостатнього забезпечення умов зростання конкурентоспроможності національної економіки – низький рівень аналітичного й критичного суспільного мислення, використання інформаційно-психологічних маніпуляцій, що стримує формування мотиваційного середовища соціально-економічного розвитку. На цій основі видається необхідним розробка пропозицій щодо провадження трансформації економічного ставлення суб'єктів економічних відносин на засадах матриці постулатів ноосферного сценарію цивілізаційних метаморфоз і світових викликів. Завдяки запропонованому підходу систематизовано стратегії розвитку прикордонних регіонів, підходи до управління ними на засадах відповідного економічного мислення, стилю економічної поведінки та зусиль щодо шляхів створення центрів інвестиційно-інноваційно-технологічного впливу. Вказані імперативи матриці постулатів ноосферного сценарію розвитку визначають горизонти внутрішнього мотивуючого переконання всіх, хто причетний до регулювання встановлених процесів.

2. У новітніх умовах господарювання перед країнами світу, які постраждали внаслідок економічної рецесії, постав виклик відновлення своїх економік та забезпечення їх високої конкурентоспроможності, в тому числі через стимулювання експорту. Зважаючи на обмежені можливості державних бюджетів посткризових економік постає об'єктивна необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування таких інвестицій. Одним з варіантів тут виступає співпраця держави та приватного бізнесу у формі державно-приватного партнерства, що передбачає віднесення до сфери відповідальності приватного бізнесу видів діяльності, які вважаються традиційно державними. Використання державно-

.....  
приватного партнерства у практиці господарювання надає можливості залучення ресурсів та досвіду приватного сектору; формування спільних структур менеджменту за участю приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, які безпосередньо залучені у процес реалізації зовнішньоекономічної політики держави; запровадження інновацій приватного бізнесу в господарський процес тощо.

3. Ключовим завданням управління конкурентоспроможністю у мінливих умовах ринку є забезпечення суб'єкта господарювання конкурентними перевагами на основі інноваційних для українського бізнесу джерел, одним з яких виступає соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність охоплює формування конкурентних переваг у різних аспектах бізнесу та сприяє: зростанню фінансових результатів і рентабельності бізнесу у середньо- та довгостроковій перспективі; зміцненню довіри та лояльності стейкхолдерів; покращенню ділової репутації бізнесу; спрощенню доступу до нових перспективних ринків, де вимоги до соціальної та екологічної відповідальності є пріоритетними; стимулюванню інновацій, запровадженню ефективніших способів ведення бізнесу; залученню та утриманню талантів; мінімізації ризиків; зростанню інвестиційної привабливості через зосередженість на сталому розвитку. Ці та інші вигоди забезпечують бізнесу зростання його ринкової вартості, підвищення конкурентоспроможності та стійкості у довгостроковій перспективі.

4. Одним із ключових інструментів досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є парасолькова концепція «зеленої» економіки, яка охоплює концепції екологічно чистого виробництва, найкращих доступних технологій та циркулярної економіки. Зокрема, виокремлюється концепція циркулярної економіки, яка спрямовує економіку на перехід від лінійної до кругової моделі замкнутих потоків речовин та енергії. Обґрунтовано позицію, що чітка оцінка ефективності впровадження бізнес-моделей на підприємствах України виявляє проблеми на етапі реалізації та передбачає виникнення ризиків, для яких необхідно розробляти ефективні механізми ліквідації слабких місць. Як наслідок, врахування економічного, екологічного та соціального аспектів є обов'язковим для успішного впровадження принципів та бізнес-моделей циркулярної економіки. При цьому, адаптація цих бізнес-моделей стає підґрунтям для поліпшення

конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку. Отже, отримала підтвердження гіпотеза про необхідність та високу ефективність зміни економічної моделі з лінійної на циркулярну на різних рівнях, зокрема адаптація на українських підприємствах у контексті сталого розвитку циркулярних бізнес-моделей.

5. Фактором, який за певних умов дозволяє зберегти, підтримати та підвищити конкурентоспроможність бізнесу, є релокація. Релокація підприємств може бути викликана різноманітними причинами, які охоплюють стратегічні, економічні, соціальні та інші фактори. Однією з основних причин релокації є бажання компаній знизити виробничі та операційні витрати. Це може передбачати зменшення трудових витрат, податкові пільги, забезпечення доступу до дешевших сировинних матеріалів чи енергії. Перенесення виробництва ближче до технологічних інновацій може покращити ефективність і конкурентоспроможність компаній. Ці фактори можуть взаємодіяти, тож реальні причини релокації будуть визначатися конкретною ситуацією компанії та її стратегічними цілями. Ключовими етапами процесу релокації є стратегічне планування, оцінка ризиків, вибір локації, підготовка персоналу та реалізація самої релокації. Розуміння цих етапів може допомогти підприємствам максимізувати переваги та мінімізувати ризики у ході переміщення. У процесі своєї діяльності підприємства повинні уважно вивчати можливості та ризики, розробляти чіткі стратегії та враховувати вплив на робочу силу й оточуюче середовище.

6. Дослідження ролі довіри як ключової інституції розвитку бізнесу у контексті нових соціальних викликів дозволяє зрозуміти, що встановлення та збереження довіри стає критичною умовою для успішного функціонування підприємств у сучасному світі. Довіру доцільно розглядати як інтегральну інституцію, яка пронизує всі рівні бізнесу, від внутрішніх комунікацій до взаємодії з клієнтами та партнерами. Довіра є основою для розбудови стійких відносин між бізнесом, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Умови нової реальності, такі як військової дії, глобальні виклики у сфері здоров'я, зміни клімату та соціальні трансформації, підкреслюють важливість довіри як фундаментального елементу розвитку бізнесу. Доведено, що компанії, які активно будують довіру через транспарентність, соціальну відповідальність та етичне управління,

.....  
 мають великий потенціал пристосування до змін у соціальному середовищі. Довіра, як важлива інституція, стає не лише ключовою конкурентною перевагою, але й засобом вирішення викликів, пов'язаних зі сталістю та взаємодією з різними соціальними групами.

7. Дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі збалансованої системи показників має дуалістичний характер. З одного боку, йдеться про конкурентоспроможність підприємства та продукції, що ним випускається, а з іншого – наріжним виступає збалансована система показників, власне, в контексті розгляду конкурентоспроможності. За визначенням ключовим є саме конкурентоспроможність. Вона виступає основою (базою) надскладного питання пошуку, формування та обґрунтування системи збалансованих показників. Ключовими концептами використання даного методичного підходу є кругообіг капіталу в бізнесі; типи менеджменту (консервативний та агресивний); концепції управління організаціями (раціональна та неформальна); факторний аспект внутрішнього та зовнішнього середовища. Запропонована система показників відносно аналізу конкурентоспроможності підприємства вписується в цю парадигму з огляду на необхідність урахування додаткових параметрів оцінки (галузі, розміру підприємства та його позиції в галузі, ключового ресурсу, який є в організаційно-технологічній та економічній основі підприємства). Методичний підхід на основі збалансованої системи показників універсальний, дозволяє уникати протиріч між показниками, що забезпечує адекватність оцінювання конкурентоспроможності підприємства в межах окреслених концептів.

8. Упровадження цифрових технологій у бізнес-процеси має значущий потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Новітні технології формують перспективи оптимізації внутрішніх процесів, розширення ринкових можливостей і вдосконалення взаємодії з клієнтами. Однак цей процес також супроводжується певними ризиками, такими як кібербезпека, неприватність даних, технологічні виклики та необхідність адаптації кадрового потенціалу до нових вимог. Для успішної цифровізації важливо розробити стратегію, яка враховує специфіку бізнес-моделі та максимізує позитивні аспекти, зменшуючи при цьому ризики. Крім того, активна участь урядових та інституційних структур у створенні сприятливого регуляторного

середовища є ключовою для стимулювання цифрового розвитку. Загалом, цифровізація інституційного середовища вимагає інтегрованого підходу, а розвиток бізнесу у контексті цифрової трансформації потребує постійного вивчення новітніх технологій, гнучкості у вирішенні проблем і готовності до адаптації щодо змін у регуляторному середовищі.

9. Для підвищення рівня конкурентоспроможності сучасного підприємства зростає важливість формування системи управління на основі модернізації технологій та оптимізації бізнес-процесів. Сучасні цифрові технології є потужним інструментом для досягнення нового рівня розвитку підприємства в умовах глобалізації. Аналізуючи аспекти управління підприємством в умовах цифрової трансформації, варто зауважити, що в цьому питанні існують пріоритетні напрями, такі як: постійне підвищення рівня знань та загальної інформованості менеджменту підприємств у галузі сучасних цифрових технологій, трансформація бізнес-процесів підприємства на основі сучасних цифрових технологій, досягнення та підтримка в управлінській ланці високого ступеню готовності до змін і викликів зовнішнього середовища. Лише за таких умов сучасні підприємства можуть досягти економічної ефективності, добробуту та продуктивності у всіх галузях економіки. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі використання цифрових технологій стає ключовим чинником для ефективного управління підприємством, підвищення його довгострокової конкурентоспроможності. Це, в свою чергу, сприятиме інноваційному розвитку українського бізнесу та позитивно впливатиме на національну економіку загалом.

10. Зміцнення інноваційної екосистеми, інвестиції в її інфраструктуру є вирішальними рушіями економічного зростання та розвитку. Україна активно розвиває інноваційний сектор, зокрема в стартап-екосистемі. Кількість технологічних стартапів постійно зростає, зокрема у сфері інформаційних технологій, Інтернету речей та біотехнологій. Незважаючи на активне стимулювання стартапів упродовж останніх років, у сфері інноваційної політики в Україні зберігається низка проблем, які важко подолати, що є результатом відсутності стратегічного підходу до науки та інновацій. Зокрема, низький пріоритет фінансування науково-дослідних розробок, дефіцит інфраструктури, недостатній рівень упровадження досліджень, слабкі зв'язки між бізнесом і наукою, обмежене



.....  
міжнародне співробітництво у цій сфері тощо негативно впливають на конкурентоспроможність українських підприємств, насамперед, в європейському та глобальному масштабі. Війна загострила існуючі раніше інноваційні виклики та висунула на перший план нові, яким став відтік людського капіталу. В цих умовах для підвищення конкурентоспроможності підприємництва необхідним також є розширення доступу бізнесу до інформаційно-комунікаційних технологій та їх реальне використання у діловій практиці, що повинно включати з-поміж інших і заходи з подолання цифрового розриву. Ключовим елементом екосистемного розвитку в умовах розбудови інформаційного суспільства є інкубатори.

11. Цифровізація кардинально і безповоротно змінює споживчу поведінку, що відкриває нові можливості для впливу на покупця. Призначення цифрової стратегії просування полягає в розвитку та перетворенні стартапа, популяризації продукту, бренду в Інтернет-мережі. Для запуску нового SMM-агентства необхідно розробити стратегію цифрового просування SMM-послуг стартапу SMM-агентства в місті Чернівці. У процесі досягнення даної цілі були отримані такі результати: вивчено методичні аспекти, основні методи та види просування акаунтів у соціальних мережах; розроблено концепцію стартап-проекту SMM-агентства, доведено її актуальність і розраховано прибутковість; побудований календарний план-графік із запуску нової SMM-агенції в Чернівцях. Результати розробленої стратегії цифрового просування будуть реалізовані при запуску нового SMM-агентства.

12. В умовах економічної невизначеності та соціальних викликів вагому роль відіграє аграрне підприємництво як фактор стабільності економічної системи та сталого розвитку загалом. Разом із тим, саме аграрне підприємництво перебуває під впливом низки чинників, які зумовлюють траєкторію його розвитку. Тож стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності охоплюють комплекс елементів, серед яких: ресурсозберігаючі технології, підвищення якості людських ресурсів, інвестиції та інновації, а також ефективна державна підтримка на програмно-цільових засадах, що загалом вимагає формування інституцій дієвої взаємодії різнорівневих суб'єктів аграрного підприємництва.

13. Конкурентоспроможність підприємства – це складна ознака підприємства, яка залежить від галузі та виду діяльності. Якщо розглядати конкурентоспроможність сільськогосподарських

підприємств, то необхідно враховувати своєрідний стан сільського господарства, жорстку конкуренцію, велику кількість економічних суб'єктів, обмежений асортимент продукції та низку факторів впливу, які постійно змінюються. Вагомий вплив на підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств здійснює інноваційно-інвестиційна діяльність, яку необхідно активно впроваджувати та стимулювати.

14. Розвиток сімейних фермерських господарств вимагає реального сприяння та потребує формування видозміненої, адаптованої до умов воєнного стану системи механізмів державної підтримки, яка б враховувала регіональні аспекти, особливості, спеціалізацію та структуру аграрного виробництва. Реформування аграрного устрою перш за все має бути спрямованим на активізацію конкурентоспроможних суб'єктів аграрного бізнесу із достатньою кількістю робочих місць та раціональним використанням ресурсних можливостей як визначального фактору розвитку територіальних громад. Зміни інституційного середовища дають змогу розвивати сімейне фермерство, згуртовувати виробників та стимулювати їх до кооперації. Державна підтримка повинна сприяти підсиленню інституційної спроможності малих форм господарювання, забезпечувати перш за все місцеву продовольчу й енергетичну безпеку на рівні громад. Результатом якісних змін має бути підвищення конкурентоспроможності сімейних фермерських господарств, комплексний розвиток сільських територій, вирішення екологічних проблем, поліпшення умов праці та побуту населення.

15. Соціальне підприємництво є інноваційним механізмом інтеграції соціального, економічного та інституційного капіталу для формування спроможності громади вирішувати соціально-економічні проблеми на підприємницьких засадах. Основними інституційними чинниками розвитку соціального підприємництва є держава, якщо вона має достатньо вільних фінансових ресурсів, а також підприємці та бізнесмени-благодійники. Оцінка розвитку підприємництва та соціалізації на селі має враховувати економічні й соціальні можливості підприємців з погляду реалізації принципів соціальної відповідальності, соціальної конкурентоспроможності, соціальних витрат виробництва відповідно до програм господарювання та участі у фінансуванні програм розвитку сільських територій. Соціальне підприємництво для сільського сектору економіки України постає креативним механізмом реалізації

стратегії виходу села із соціально-економічної кризи.

16. Біржова торгівля в агробізнесі виконує важливу роль у формуванні ефективного та прозорого ринку сільськогосподарської продукції. До ключових аспектів ролі біржової торгівлі в аграрному секторі варто віднести: формування цінового механізму; зменшення цінових ризиків; ліквідність і прозорість ринку; стимулювання конкуренції; стандартизацію та сертифікацію. Біржа є основним майданчиком для торгівлі сільськогосподарською сировиною, визначає її ціни та обсяги; фінансові інструменти; можливість доступу для різних учасників ринку. Усі ці аспекти об'єднуються для створення ефективного та конкурентоспроможного аграрного ринку, який відповідає вимогам сучасного господарювання.

17. Перспективи розвитку аграрних підприємств визначаються особливостями їх сучасного стану; можливостями адаптації до системних та несистемних ризиків, а також викликами, що формуються середовищем унаслідок повномасштабного вторгнення. Ключовими факторами відновлення діяльності, поживлення ділової активності та сталого розвитку аграрних підприємств у довгостроковій перспективі є інтеграція у глобальну економіку шляхом повної адаптації до умов міжнародного ринку. Цьому мають сприяти інвестиції на умовах диверсифікації їхніх джерел, а також інновації. В сучасних умовах альтернативними джерелами надходження коштів для фінансування інноваційної діяльності, на які можуть орієнтуватись українські аграрні підприємства попри власні джерела, є державно-приватне партнерство, залучення міжнародних інвестиційних і кредитних ресурсів, грантове фінансування, пільгове державне кредитування.

Теоретичне уточнення взаємозв'язку основних понять щодо формування сучасного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємництва, узагальненого та представленого у колективній монографії, має практичну значущість, оскільки дає змогу вже на початковому етапі створення та подальшого функціонування суб'єкта підприємництва визначати конкурентні переваги та прогнозувати очікувані результати діяльності, що може бути досягнуто у контексті забезпечення сталого розвитку.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Колективна монографія

За заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В.

Відповідальні за випуск Ю.М. Лопатинський, О.В. Зибарева

Підписано до друку 27.12.2023. Папір офсетний. Формат 60x84/16.

Ум. друк. арк. 33,25. Вид. № 23-7. Зам. № 40. Тираж 100 прим.

Видавець та виготівник: ПВКФ «Технодрук»

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1841 від 10.06.2004 р.

58000, м. Чернівці, вул. І. Франка, 20, оф.18, тел. (0372) 55-05-85