

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№3 (274)**

**Київ 2024**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 3 (274). – К., 2024. – 105 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №3 від 29.03.2024 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕСЬКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКИЙ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індекссування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2024. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2024

**Василиха Наталія Василівна,**

к.е.н., доцент, Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Data about the authors**

**Petro Havrylko,**

Ph.D. of Economics, Professor, Director of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Kateryna Indus,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Natalia Vasylykha,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

УДК 336.368

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506552>

ШІРІНЯН А. С.  
ШІРІНЯН Л. В.  
ШІРІНЯН А. А.

## Атомарна модель ринку страхування і планетарна модель страхового ринку

**Постановка проблеми.** Атомізм на мікрорівні припускає, що матерія має гранично неподільну частку-атом. Іншою властивістю матерії є гравітація, яка в макромаштабах обмежує рух планет навколо Сонця і, таким чином, формує сонячну систему. Атомізм і гравітація є фундаментальними характеристиками, однак дотепер залишаються поза увагою дослідників ринків фінансових послуг, що особливо актуально для побудови моделей ринків з багатьма учасниками.

**Метою дослідження** є застосування атомістичного підходу і уявлень про гравітацію для аналізу будови ринку страхування і розробки атомарної та планетарної моделей страхового ринку України.

**Методологія дослідження** використовує атомістичний підхід, фізичні уявлення про будову матерії, про склад та рух планет сонячної системи. В роботі використано також системний підхід і узагальнення. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, наукові публікації, інтернет-ресурси.

Приймається, що «ринку страхових послуг» і «ринку страхування» є тотожними поняттями, а «страховий ринок» і «ринку страхування» – різними.

**Результати роботи.** Вперше запропоновано «атомарну» модель ринку страхування, що складається з ядер атомів і елементарних частинок, в результаті поєднання яких формуються атоми і молекули такого ринку.

Аргументовано присутність регуляторного органу як центрального астрономічного тіла – Сонця, що визначає закони руху і обертання атомів і молекул на ринку. Вперше запропоновано «планетарну» модель страхового ринку України, на якому присутні як учасники ринку страхування, так і державні регуляторні органи («ядро» ринку – Регулятор– Сонце). У складі планетарної моделі є Сонце, планети, супутники планет, астероїди, планети з супутниками, подвійні, потрійні, множинні планети з супутниками та інші астрономічні об'єкти.

**Галузь застосування.** Корпоративна економіка, ринок фінансових послуг, страхування, моделювання ринків, моделювання економіки.

**Ключові слова:** ринок страхових послуг, ринок страхування, страховий ринок, учасники ринку, атомістичний підхід, гравітація, атомарна модель ринку, планетарна модель ринку.

JEL Classification G14, G22, D41, L11, O16

## Atomistic model of the market of insurance and planetary model of the insurance market

**Formulation of the problem.** Atomism at the micro level assumes that matter has a finitely indivisible particle—atom. Another property of matter is gravity, which on a macro scale limits the movement of the planets around the Sun and thus forms the solar system. Atomism and gravity are fundamental characteristics, but have so far been neglected by researchers of financial services markets, which is especially relevant for building models of markets with many participants.

**The aim of this research** is to apply the atomistic approach and ideas about gravity to analyse the structure of the insurance market and to develop atomic and planetary models for the insurance market in Ukraine.

The research methodology employs an atomistic approach, integrating physical concepts regarding the structure of matter and the movement of planets within the solar system. Additionally, a systematic approach and generalization are utilized for the insurance market. The research draws upon legislative and regulatory acts, scientific publications, and internet resources as its informational foundation.

It is assumed that «market of insurance services» and «market of insurance» are synonymous terms, while «market of insurance» and «insurance market» are distinct.

**The results.** For the first time, an «atomic» model of the insurance market was proposed, consisting of the nuclei of atoms and elementary particles. Consequently, the atoms and molecules within this metaphorical market arise from their combination.

The concept suggests a regulatory body as the central astronomical body akin to the Sun, dictating the laws governing the movement and dynamics of atoms and molecules within the market. For the first time, it proposes a «planetary» model for the insurance market of Ukraine, encompassing both market participants and state regulatory entities, with the Regulator—Sun positioned as the «core» of the market. This model incorporates various elements such as planets, satellites, asteroids, and multiple planetary systems, mirroring the complexity of celestial bodies in space.

**Field of application.** Corporate economy, financial services market, insurance, modelling of markets, modelling of the economy.

**Keywords:** insurance services market, market of insurance, insurance market, market participants, atomistic approach, gravity, atomistic model of the market, planetary model of the market.

**Постановка проблеми.** Атомістичний підхід або атомістика – це вчення про дискретну будову матерії, в якому атом є гранично неподільною часткою. Атомізм сучасної фізики спирається на закони квантової механіки і постулати квантування руху, властивостей і станів атомів і частинок. Атомізм в економіці знайшов відображення в неокласичній економіці, яка спирається на індивід–людину–атом та його раціональну економічну поведінку. Атомізація в соціальних науках визначає характеристики людей–атомів, їх егоїстичне відокремлення приватного життя і набуття особистої самосвідомості та інтегрування в рамках стримуючої діяльності держави. Виникають нові і цікаві питання–аналогії: а чи може бути застосовано атомістичний підхід в сучасній еко-

номіці для аналізу будови і властивостей економічних середовищ і фінансових ринків? Атом – це людина чи клієнт, споживач або страховик? Клієнт – це атом чи елементарна частинка типу електрону або протону? Страховий брокер це атом, молекула чи елементарна частинка?

**Огляд літератури.** Атомізм неокласичної економіки нагадує дитячий конструктор, оскільки розглядає людину як ізольований індивідуальний атом: споживач, власник, робітник тощо. Цей підхід був розроблений в працях В. С. Джевонса (W. S. Jevons), К. Менгера (C. Menger) та Л. Вальраса. (L. Walras). Припускається, що людина має раціональну поведінку і обирає рішення, яке найкраще відповідає його особистим інтересам. А суспільство нагадує місце, ринок або середови-

ще, яке складається з сукупності атомів–індивідів, всередині якого люди збираються разом заради взаємної вигоди, а результат об'єднання цих раціональних і корисних атомів стає вигідним для всіх. Як наслідок такого об'єднання формується раціональне суспільство [1, с. 241].

Одним із ключових припущень неокласичної економіки є те, що найважливішим фактором є корисність для споживачів. Отже, якщо кожна деталь конструктора має свій функціонал, то зібрати і зрозуміти велику систему буде не складно. Однак, щодо такого підходу, можна дискутувати. Як справедливо зазначає дослідник М. Лебовітц (M. A. Lebowitz), атомізм неокласичної економіки не враховує взаємодію та взаємозалежність індивідів і, тому, помилковим стає судження простого додавання [2, р. 19].

На наш погляд, атомізм неокласичної економіки нагадує модель ідеального газу молекулярно–кінетичній теорії у фізиці. У реальному житті система, що складається з взаємозалежних осіб, є екосистемою і більше схожа на модель реального газу молекулярно–кінетичній теорії у фізиці. Термін «екосистема» запозичено з екології, сутність яких полягає у співіснуванні відкритої сукупності організмів, які пристосувалися до спільного проживання в певному середовищі існування, утворюючи з ним єдине ціле. Водночас, групова діяльність організмів приводить до синергетичного ефекту, тобто до результату, який переважає суму індивідуальних результатів або не співпадає з останнім [3].

Атомістичний підхід в соціально–економічних науках знайшов відображення в працях політичних економістів–дослідників Ш. Монтеस्क'є (Charles Louis de Montesquieu), Ж. Ж. Руссо (Jean–Jacques Rousseau), Дж. С. Мілля (John Stuart Mill), які в рамках теорій податкового адміністрування обґрунтовували ідею того, що податок є платою людини за участь в житті суспільства, а невеликі податки зумовлюють загальне економічне зростання країни [4; 5, с. 17]. Іншими словами, податок є результатом «суспільного договору» між громадянами і державою, коли людина сплачує державі плату за особистий і майнової захист від ворогів та за послуги утримання державних органів [6, с. 11].

У комп'ютерних науках системи об'єктно–орієнтованих баз даних для представлення, моделювання і програмування використовують різ-

ні класи «атомарних» і «структурованих» об'єктів. Найпростішими об'єктами є рядки, числа, блоки даних, мітки часу та інші об'єкти), а «структурованими» об'єктами можуть бути, приміром, масиви та словники [7, с. 223]. Методологію «атомарного дизайну» (atomic design system) використовують для веб–дизайну [8]. В рамках такого підходу пропонується поділ будь–якого інтерфейсу на функціональні компоненти, мінімальні складові одиниці, кожна зі своєю конкретною функцією. Атомами вважаються мінімальні базові елементи інтерфейсу: кнопки, значки, іконки, веб–форми, поля введення. Ці одиниці потім збираються у функціонуючі дизайн–системи.

В теорії ринків використовується термін «атомістичної конкуренції» або «атомістичного ринку» для опису досконалої конкуренції, коли структура ринку є такою, що на ньому: i) присутні багато дрібних фірм, ii) велика кількість покупців і продавців, iii) люди і фірми не можуть впливати на ціни, iv) низькі прибутки та низькі ціни для споживачів, v) є багато «подібних» продуктів, що можуть бути ідеальними заміниками один одного, vi) забезпечено регулювання та захист від антиконкурентної діяльності, vii) низькі бар'єри для входу на ринок чи виходу з нього, viii) досконала інформація – споживачі та виробники знають усі ціни на продукти, ix) граничні витрати відповідають граничному доходу, x) нульові транзакційні витрати під час обміну товарами між покупцями і продавцями [9–10].

В подальшому аналізі ми не будемо використовувати поняття «атомістичного ринку» для того, щоб уникнути плутанини в означенні і не було дублювання вже загально–відомих термінів, а використаємо слово «атомарний». В нашому випадку «атомарний» означає «у вигляді окремих частин».

Таким чином, ідея атомарності є настільки фундаментальною, що дотепер є актуальною і знаходить вирішення у багатьох галузях. Виглядає дивним той факт, що основна ідея світобудови не знаходить свого відображення та повноцінного використання у дослідженнях українських вчених–економістів. Цей недолік ми хочемо (навіть зобов'язані!) виправити на знак глибокої поваги до «батьків»–дослідників атомістики та наукових висновків, які вони зробили багато століть тому, та актуальність яких не зменшується з часом.

За аналогією з концепцією часової вартості грошей (time value of money) можна було б говорити, що вартість ідеї «атомарності» є нескінчен-

ною, оскільки навіть сьогодні вона залишається актуальною. Як справедливо зазначив нобелівський лауреат-фізик Р. Фейнман (Richard Phillips Feynman), якби у результаті світової катастрофи всі накопичені наукові знання виявилися знищеними і потрібно було б до майбутніх поколінь живих істот передати лише одну важливу фразу, то це була б гіпотеза Демокрита про атоми, яка містить неймовірну кількість інформації про світ (варто лише додати до неї трохи уяви) [11].

У зв'язку з обмеженням на обсяг публікації, наш подальший аналіз присвячено одній вузькій проблемі з наведеного питання – будові ринку на основі ідеї атомарного економічного середовища, в якому гранично неподільною часткою ринку слугуватимуть «атоми», які є учасниками такого ринку згідно законодавства чи нормативних актів. Водночас ми намагатимемось проводити певні паралелі з теоріями будов речовин і Всесвіту в природничих науках і обговорюватимемо «молекули» та «ядра» ринків.

**Метою дослідження** є застосувати атомістичний підхід для аналізу ринків фінансових послуг і запропонувати нові атомарні і планетарні моделі на прикладі страхового ринку України.

Методологія дослідження використовує атомістичний підхід, фізичні уявлення про будову матерії, склад і та рух планет сонячної системи, системний підхід і узагальнення – для побудови атомарної моделі ринку страхування і планетарної моделі страхового ринку. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, думки античних філософів Левкіппу (Λεύκιππος) й Демокріту (Δημόκριτος), наукові публікації, інтернет-ресурси.

У методологічному плані заслуговує на увагу те, що новий Закон України «Про страхування» визначає поняття «ринок страхування» і «страхова послуга» і припускає ототожнення понять «ринок страхування» і «ринок страхових послуг» [12]. В подальшому ми також будемо вважати ці дві дефініції тотожними. Причому, в складі учасників ринку страхування немає регуляторних органів. У нашій попередній праці було запропоновано розрізняти поняття «страховий ринок» і «ринок страхових послуг» через склад учасників і врахуванням регуляторів. Склад учасників страхового ринку є ширшим і включає регуляторні органи, що можуть ставати учасниками страхування [13, с. 98]. Тому поняття «страховий ри-

нок» і «ринок страхування» в такій інтерпретації не є тотожними. Цей рукопис є продовженням попередньої праці з додаванням ідеї атомарності для опису складу і будови ринку страхування.

**Викладення основного матеріалу.** У новому Законі України «Про страхування» визначається, що діяльність із страхування на території України мають право здійснювати виключно: і) страховики-резиденти, що отримали ліцензію відповідно до цього Закону; і) філії страховиків-нерезидентів, що отримали ліцензію відповідно до Закону; ііі) страховики-нерезиденти з урахуванням положень Закону [12].

Перелік учасників ринку страхових послуг наведено у статті 1 Закону України «Про страхування», це «страховики, перестраховики та надавачі супровідних послуг на ринку страхування, їх об'єднання, клієнти» [12]. Такий перелік, на нашу думку, є не зовсім зрозумілим в частині визначення можливих об'єднань постачальників послуг і можливих об'єднань клієнтів, фондів страхових гарантій, що можуть бути створені для користувачів послуги з страхування життя або недержавного пенсійного забезпечення.

Перелік учасників ринку фінансових послуг наведено також в Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», який визнає учасниками надавачів фінансових та супровідних послуг та їх об'єднання, клієнтів. У ньому уточнюється, що об'єднаннями вважаються не лише (страхові) групи, а й неприбуткові об'єднання надавачів у вигляді саморегулювальних організацій [14].

Повний перелік учасників ринку страхування подано у нашій попередній праці [13, с. 97]. Він включає вісім позицій (таблиця 1). Позиції 1,2,3,4,6 супроводжують і стосуються страхування. Позиція 3 може бути окремо від страховика, приміром, якщо страховий агент є ФОП-ом або страховий брокер функціонує у вигляді ТОВ. Позиція 5 стосується надавачів допоміжних послуг, які можуть бути у вигляді окремих фізичних осіб – ФОП або ТОВ або, у випадку великих страховиків, бути в складі страховика. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) відповідні послуги стосуються оцінювання ризиків та завданої шкоди або іншої допоміжної діяльності в страхуванні і пенсійному забезпеченні. Позиції 7 і 8 також не беруть участь безпосередньо у страхуванні, однак присутні на ринку через законодавчі норми.

**Таблиця 1. Перелік учасників ринку страхування**

№ позиції	Роз'яснення (уточнення)
1	страховики і перестраховики
2	страховики, що беруть участь у страхуванні (перестраховальники) та іноземні перестраховики, що задіяні в страхуванні ризиків в Україні, філії страховиків–нерезидентів
3	страхові посередники (агенти, брокери)
4	клієнти (страхувальники, споживачі)
5	надавачі допоміжних послуг (професійні оцінювачі ризиків і збитків, андерайтери, сюрвейери, аджастери, диспашери, аварійні комісари)
6	об'єднання страховиків у вигляді страхових груп
7	неприбуткові професійні об'єднання страховиків у вигляді спілок чи асоціацій
8	неприбуткові об'єднання страхувальників

Джерело: Систематизовано на основі законодавчих норм і праці [13, с. 97]

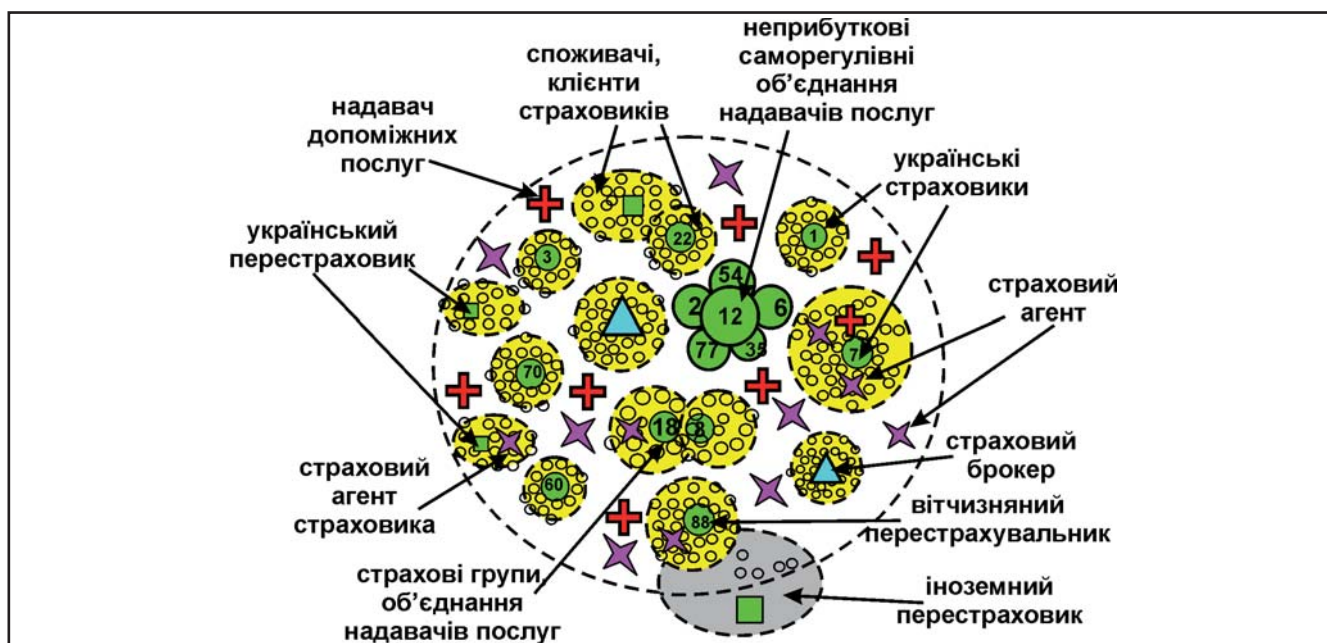
Атомарна теорія ринку на прикладі страхування. Спробуємо провести візуальну аналогію побудови ринку страхових послуг України і провести паралелі з теоріями будов матерії в природничих науках.

Ми розробили і пропонуємо модель, яку назвали «атомарною» моделлю ринку страхування (рис.1). В нашому випадку «атомарність» означає, що ринок страхування складається з окремих функціональних частин (в простішому випадку частинками–атомами є надавачі послуг разом з клієнтами) [15–16].

На рис. 1 кожного страховика (або перестраховика) показано у вигляді кола або квадрату (зе-

леного кольору для електронної версії статті) – як адро атома. Номер всередині показує номер страховика у загальному переліку страховиків (кількість кіл дорівнює кількості страховиків) або постачальників послуг.

Надавачі послуг страхування і супровідних послуг охоплені дещо більшим колом з клієнтами (жовтим кольором для електронної версії статті). На рис. 1 клієнти позначені як маленькі кола як елементарні частинки (умовно електрони). У кожного постачальника є коло клієнтів і така конфігурація формує «атом»–частинку ринку, що складається з ядра–страховика та елементарних частинок–клієнтів.



**Рисунок 1. «Атомарна» модель ринку страхування України, на якому присутні різні учасники. Кожен страховик має власних клієнтів і являє собою повноцінний атом–частинку ринку, що складається з ядра–страховика та елементарних частинок–клієнтів**

Джерело: Авторські дизайн–ідея, розробка і візуалізація на основі атомістичного підходу, положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с. 97].

Поза страховими компаніями на ринку можуть залишатись страхові агенти–посередники, які працюють як ФОП, не є штатними працівниками страховиків. Вони є учасниками ринку страхування і на рис. 1 позначені чотирикутною зіркою (фіолетового кольору для електронної версії статті) – як елементарні частинки (протони і нейтрони).

На ринку також присутні страхові брокери як посередники–надавачі супровідних послуг. На рис. 1 кожного страхового позначено у вигляді трикутника (блакитним кольором для електронної версії статті).

Надавачів допоміжних послуг ми показали у вигляді хреста (червоного кольору на рис. 1 за аналогією з швидкою допомогою і захистом людського життя та здоров'я). Це актуарії, що оцінюють або розраховують ризики, андеррайтери, сюрвейери, аджастери, диспашери, аварійні комісари. Такі учасники ринку страхування переважно є окремими особами і розташовані на ринку поза страховиками.

На ринку присутні об'єднання страховиків (групи, пули), що мають клієнтів (на рис. 1 – страховики 18+8 разом утворили групу). Крім того, на ринку присутні неприбуткові саморегулювальні об'єднання постачальників послуг без клієнтів (на рис. 1 показано всередині квіткою з об'єднання 5–ти страховиків, зеленим кольором для електронної версії статті). Великим пунктиром–колом охоплено межі всього ринку страхування і показано умовну оболонку такого ринку.

Поза страховими компаніями залишаються потенційні клієнти. Останні віртуально знаходяться всередині ринку страхування (але до складу учасників ринку страхування вони не відносяться і на рис. 1 не показані). Вони можуть ставати реальними клієнтами на межах окремих кіл окремих страховиків. Поза межами ринку страхових послуг України залишаються інші учасники фінансового ринку. Як бачимо, досить велика частина простору ринку страхування є порожнечою, у який приховані ті, хто не став учасником ринку.

Перейдемо до деталізації «атомарної» моделі ринку і спробуємо дати відповіді на питання: клієнт – це атом чи елементарна частинка типу електрону або протону? Страховий брокер – це атом, молекула чи елементарна частинка? Провівши аналогію з атомною фізикою, ми пропонуємо «атомарну» модель ринку страхування в такому переліку складових (таблиця 1):

- ядра атомів (нуклони тощо) – позиції 1, 2;
- елементарні частинки (протони, електрони, тощо): електрони – позиція 4, протони – позиція 3, нейтрони – позиція 5;
- атоми – поєднані позиції 1+4, 2+4, 3+4, тобто постачальники, посередники разом з клієнтами;
- молекули – поєднані позиції 6+4, тобто страхові групи разом з клієнтами;
- інші частинки – позиції 7, 8, неприбуткові об'єднання без клієнтів.

Систематизуємо складові в таблиці 2.

У таблиці 2 наведено приклади основних подвійних поєднань, що формують ринок страхування: атоми і молекули. Вибагливому читачу можна запропонувати уявити інші можливі поєднання. Прикладом, можлива потрібна комбінація 1+3+4 поєднання страховика з посередником і клієнтами.

З погляду будови такого ринку виникає питання про учасників ринку, що мають або не мають відношення до страхування. Якщо певний суб'єкт ринку має відношення до страхування, то його можна вважати учасником страхового ринку, і навпаки. В цьому сенсі, неприбуткові професійні об'єднання страховиків і об'єднання клієнтів є такими, що не задіяні безпосередньо у купівлі або продажу страхового захисту. Тому уявлення про них, як учасників ринку страхування є під питанням.

Наведена «атомарна» модель ринку страхування наводить на думку про можливі взаємодії учасників ринку всередині та законів співіснування і правил страхування. Представлена модель не описує взаємодію, а визначає лише будову ринку і склад учасників (рис. 1). Правила і умови страхування визначаються законодавчими нормами і регуляторними актами відповідними уповноваженими органами. Зауважимо, що законодавство не включає регуляторів до складу учасників ринку страхових послуг. І з цим можна погодитись, оскільки ринок страхових послуг акцентує увагу на послугах і страхових продуктах, а не на регулюванні ринку. Так само ми не включили регуляторів в представлену тут «атомарну» модель ринку страхування. Водночас, на нашу думку, без правил і законів існування такого ринку не можливе. Саме тому, постає питання: Що саме формує правила ведення страхового бізнесу? Відповіді на подібні питання дали змогу авторам зрозуміти, що потрібна інша модель, в якій присутній регуляторний орган як центральне тіло, що визначає закони руху і обертання атомів



**Таблиця 2. «Атомарний» склад ринку страхових послуг України**

Назва-аналог з фізики	№ позиції таблиці 1	фігура і кольори на рис. 1 для електронної версії статті	Роз'яснення, деталізація відповідно до таблиці 1
<b>Окремі складові</b>			
ядра атомів (нуклони тощо)	1	мале зелене коло	страховики і перестраховики
	2	зелений квадрат	перестраховувальники та іноземні перестраховики, філії страховиків – нерезидентів
елементарні частинки (протони, нейтрони, електрони)	4 – електрони	маленькі жовті кола	клієнти (страхувальники, споживачі, корпоративні клієнти)
	3 – протони	чотирикутні фіолетові зірки	посередники – страх. агенти
		блакитні трикутники	посередники – страх. брокери
5 – нейтрони	червоний хрест	надавачі допоміжних послуг	
<b>Поєднання</b>			
атоми	1+4	мале зелене коло разом з жовтими колами – оболонкою	страховики і перестраховики разом з клієнтами
	2+4	зелений квадрат разом з жовтими колами – оболонкою	перестраховувальники та іноземні перестраховики, філії страховиків – нерезидентів разом з клієнтами,
	3+4	блакитний трикутник разом з жовтими колами – оболонкою	страхові посередники (агенти, брокери) разом з клієнтами
молекули	6+4	два жовтих кола, що перетинаються і містять два малі зелені кола страховиків	об'єднання страховиків у вигляді страхових груп разом з клієнтами
Інші частинки	7, 7=1+1, 7=1+2, 7=2+2.	зелена квітка без клієнтів	неприбуткові професійні об'єднання страховиків у вигляді спілок чи асоціацій
	8, 8=4+4	не наведено	неприбуткові об'єднання страхувальників

Джерело: Авторські дизайн-ідея, розробка і візуалізація на основі атомістичного підходу, положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с. 97].

і молекул, модель, в якій присутня гравітація, як стримуючий фактор ринку. І саме тому ми зробили астрономічну аналогію сонячної системи, де Сонце – Зоря не дає планетам улетіти в космос і обмежує учасників такої системи.

**«Планетарна» модель страхового ринку України.** Попередню «атомарну» модель ми побудували для ринку страхування на основі фізичних уявлень і аналогій про будову матерії. Водночас в ядерній фізиці відома також інша модель атому, що має аналогію з астрофізикою і рухом планет сонячної системи. Тому ми вирішили побудувати другу «планетарну» модель для опису страхового ринку України.

Як вже було зазначено, склад учасників страхового ринку є ширшим за склад учасників ринку страхування. Це пояснюється тим, що ринок страхування акцентує увагу на самому страховому захисті та його постачальників та споживачів, а страховий ринок розширює про-

стір аналізу ще регуляторами [13, с.99]. На нашу думку, страховий ринок охоплює 9 позицій: 8 наведених позицій для учасників ринку страхування (таблиця 1) разом з позицією 9) державні органи регулювання і нагляду. Схематично можна показати, що:

**Страховий ринок = ринок страхування + регулятори.**

У випадку страхового ринку потрібно розширити склад ринку такими учасниками – регуляторами [13, с.99]:

- НБУ, який може застосувати заходи впливу у вигляді накладення штрафів і тому, що він втручається, за вимогою, у страховий захист клієнтів;
- Антимонопольний комітет, оскільки він контролює вхід на страховий ринок нових гравців і конкуренцію в страхуванні;
- Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКФРЦП) регулює питання з недержавного пенсійного забезпечення;

– Фонд страхових гарантій для клієнтів страхування життя і недержавного пенсійного забезпечення (ФСГ), потреба в якому не викликає сумнівів.

Зазначені органи регулювання ми називатимемо скорочено «Регулятор», який відповідатиме за «центральне астрономічне тіло» планетарної моделі ринку. Схематично можна записати:

**«Планетарна» модель страхового ринку України = «Атомарна» модель ринку страхування України + Регулятор.**

Ми розробили і пропонуємо нову модель, яку назвали «планетарною» моделлю страхового ринку (рис. 2), яка враховує гравітацію навколо центрального астрономічного тіла. Провівши



**Рисунки 2.** «Планетарна» модель страхового ринку України, на якому присутні як учасники ринку страхування (рис. 1), так і державні регуляторні органи («ядро» ринку – Регулятор). Планетами є страховики і перестраховики. Супутники планет – клієнти. Планета з супутниками є основною одиницею ринку

Джерело: Авторські дизайн-ідея, розробка і візуалізація на основі ідеї гравітації, уявлень про сонячну систему і положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с.98].

**Таблиця 3.** «Планетарний» склад страхового ринку України

Назва-аналог з астрофізики	номер позиції в таблиці 1	Роз'яснення, деталізація (кольори та фігури)
<b>Центральне тіло</b>		
Зоря – Сонце	9	Регулятори: НБУ, ФСГ, НКФРЦП, Антимонопольний комітет
<b>Складові</b>		
Планети	1, 2	Див. таблиці 1–2
Супутники планет	4	Див. таблиці 1–2
Астероїди	3, 5	Див. таблиці 1–2
<b>Посідання</b>		
Планети з супутниками	1+4, 2+4, постачальники разом з клієнтами	Див. таблиці 1–2
Астероїди з супутниками	3+4, посередники разом з клієнтами	Див. таблиці 1–2
Подвійні, потрійні, множинні планети з супутниками	6+4, разом з клієнтами	Див. таблиці 1–2
Інші астрономічні об'єкти (без клієнтів)	7, 8. 7=1+1, 7=1+2, 7=2+2, 8=4+4	Див. таблиці 1–2

Джерело: Авторські дизайн-ідея, розробка і візуалізація на основі ідеї гравітації, уявлень про сонячну систему і положень Законів України «Про страхування», «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [12–14] і висновків роботи [13, с.99].

аналогію з астрофізикою, ми пропонуємо такий перелік складових (таблиці 1, 3):

*центральне тіло ринку (Зоря–Сонце,)* – позиція 9, Регулятор;

*Планети* – позиції 1, 2;

*Супутники планет* – позиція 4;

*Астероїди* – позиції 3, 5;

*Планети з супутниками* – поєднані позиції 1+4, 2+4, тобто постачальники, посередники разом з клієнтами;

*Астероїди з супутниками* – позиції 3+4,

*Подвійні, потрійні, множинні планети з супутниками* – поєднані позиції 6+4;

*Інші астрономічні об'єкти (без клієнтів)* – позиції 7, 8.

Перейдемо до деталізації моделі та запропонуємо «планетарний» склад страхового ринку України (таблиця 3).

### Висновки

В роботі аргументовано фундаментальність атомістичного підходу і гравітаційної взаємодії і вперше запропоновано дві моделі ринків послуг:

- нову атомарну модель ринка страхування на основі фізичних уявлень і аналогій про будову матерії,
- нову планетарну модель страхового ринку України на основі астрофізичних уявлень про гравітацію і аналогій про будову планет сонячної системи.

В атомарній моделі ринку страхування кожний страховик є ядром атома, а клієнти є елементарними частинками, що формують оболонку атома. У кожного постачальника є коло клієнтів і така конфігурація є «атомом» ринку страхування. Страхові групи разом з клієнтами слугують молекулами ринку.

В планетарній моделі страхового ринку центральним астрономічним тілом ринку є регулятор, клієнти є супутниками планет, страховики і перестраховики є планетами. У кожного страховика є коло клієнтів і така конфігурація є планетою з супутниками. Страхові групи разом з клієнтами слугують подвійними або множинними планетами з супутниками. Регулятор–Зоря обмежує рух планет і гравітаційно впливає на правила страхування і поведінку учасників ринку.

В атомарній моделі ринку страхування, серед можливих об'єднань, що виходять за межі атому і молекул, неприбуткові професійні об'єднання страховиків і неприбуткові об'єднання клієнтів є такими, що не задіяні безпосередньо у страхуванні. Вони формують спільні правила поведінки і слугують

саморегуляторами цих об'єднань (оскільки можуть впливати на взаємодію учасників). Тому участь цих об'єднань на ринку страхування є дискусійною (доцільність в атомарній моделі теж під питанням). Скоріше, вони могли б бути враховані в планетарній моделі в Регуляторі (разом з державними регуляторами) або так, як ми використали в представленій планетарній моделі страхового ринку.

Цікавим продовженням запропонованої нами атомарної теорії ринку страхових послуг буде спроба перенести фізичні закони на поведінку атомів у випадку іонізації атому, приміром, коли кількість клієнтів (елементарних частинок) стає замалим або, навпаки, коли клієнтів більше, ніж страховик спроможний обслуговувати.

Поза сумнівів, що запропоновані моделі можуть бути легко адаптовані на випадок інших ринків товарів і послуг, що стане предметом окремого аналізу.

### Список використаних джерел:

1. Thorstein V. The Preconceptions of Economic Science. The Quarterly Journal of Economics. 1900, 14(2). P. 240–269.
2. Lebowitz M. A. Between Capitalism and Community. New York: Monthly Review Press, 2020, 208p.
3. Wikipedia. Synergy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Synergy>
4. Коновалова І. М., Олійник А. Ю. Теорія обміну в оподаткуванні: генеза та прояв сучасності. Економіка та держава. 2017. № 6 URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2017/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2017/22.pdf)
5. Податкова система: Навчальний посібник / [Баранова В.Г., Дубовик О.Ю., Хомутенко В.П. та ін.]; за ред. В.Г. Баранової. Одеса: ВМВ, 2014. 344с.
6. Абдула А. Соціальний атомізм і суспільний договір. Вісник Львівського університету. Серія філософсько–політологічні студії. 2018. Вип. 17. С. 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu\\_fps\\_2018\\_17\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2018_17_3)
7. Bertino E., Negri M., Pelagatti G., Sbattella L. Object–Oriented Query Languages: The Notion and the Issues. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering. 1992, 4(3). P. 223 – 237.
8. Frost B. Atomic Design. Brad Frost. 2016. 189p. URL: <https://atomicdesign.bradfrost.com/table-of-contents/>
9. Wikipedia. Perfect competition. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Perfect\\_competition](https://en.wikipedia.org/wiki/Perfect_competition)
10. Wikipedia. atomistic–competition. URL: <https://www.economicsonline.co.uk/definitions/atomistic-competition.html/>

11. Вікіпедія. Атомна теорія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Атомна\\_теорія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Атомна_теорія).

12. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>

13. Шірінян Л. В., Шірінян А. А. Страхувальний ринок, ринок страхування і ринок страхових послуг: наукові погляди, нове розуміння і визначення. Облік і фінанси. 2024. №1(103). С. 93–101.

14. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 №1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

15. Український тлумачний словник. Атомарний. URL: [https://ukrainian\\_explanatory.academic.ru/атомарний](https://ukrainian_explanatory.academic.ru/атомарний)

16. Словопедія. Атомарний, атомістичний, атомний: літературне слововживання. URL: <http://slovopedia.org.ua/32/53392/30062.html>

#### References:

1. Thorstein V. (1900) The Preconceptions of Economic Science. The Quarterly Journal of Economics. Vol. 14 (2), pp. 240–269.

2. Lebowitz M. A. (2020) Between Capitalism and Community. New York: Monthly Review Press, 208p.

3. Wikipedia. Synergy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Synergy>

4. Konovalova I. M., Oliynyk A. Yu. (2017) Theory of exchange in taxation: genesis and manifestation of modernity. Economy and the State. №6. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2017/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2017/22.pdf) (In Ukrainian)

5. Baranova V.G. (edit) (2014) Tax system: Study guide. / [Baranova V.G., Dubovik O.Yu., Khomutenko V.P. etc.]. Odesa: VMV. 344p (In Ukrainian)

6. Abdula A. (2018) Social atomism and the social contract. Bulletin of Lviv University. Series of philosophical and political studies. Issue 17. P. 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu\\_fps\\_2018\\_17\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2018_17_3) (In Ukrainian)

7. Bertino E., Negri M., Pelagatti G., Sbattella L. (1992) Object-Oriented Query Languages: The Notion and the Issues. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering. 4(3). P. 223 – 237.

8. Frost B. Atomic Design. Brad Frost. 2016. 189p. URL: <https://atomicdesign.bradfrost.com/table-of-contents/>

9. Wikipedia. Perfect competition. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Perfect\\_competition](https://en.wikipedia.org/wiki/Perfect_competition)

10. Wikipedia. atomistic-competition. URL: <https://www.economicsonline.co.uk/definitions/atomistic-competition.html/>

11. Wikipedia. Atomic Theory. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Атомна\\_теорія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Атомна_теорія).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Law of Ukraine «On Insurance». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (In Ukrainian)

13. Shirinyan L. V., Shirinyan A. A. (2024) The Insurance Market, Market of Insurance and Market of Insurance Services: Scientific Views, New Understanding and Definition. Oblmk m fmansi. 1(103). P. 93–101. (In Ukrainian)

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2021). Law of Ukraine «On financial services and financial companies». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

15. Ukrainian explanatory dictionary. Atomic. URL: [https://ukrainian\\_explanatory.academic.ru/атомарний](https://ukrainian_explanatory.academic.ru/атомарний) (In Ukrainian)

16. Slovopectia. Atomic, atomistic, atomic: literary usage. URL: <http://slovopedia.org.ua/32/53392/30062.html> (In Ukrainian)

#### Дані про авторів

##### **Шірінян Арам Сергійович,**

д. ф.-м. н, доцент, магістр з фінансів, завідувач лабораторії композитних матеріалів атомно-водневої енергетики, Інститут прикладної фізики НАН України, Суми, Україна

e-mail: [aramshirinyan@ukr.net](mailto:aramshirinyan@ukr.net),

ORCID ID: 0000-0002-6119-7084

##### **Шірінян Лада Василівна,**

д. е. н., професор, завідувачка кафедри фінансів, Начальний науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

e-mail: [ladashirinyan@ukr.net](mailto:ladashirinyan@ukr.net)

ORCID 0000-0002-8349-2113

##### **Шірінян Артур Арамович,**

магістр, аспірант кафедри банківської справи та страхування, Факультет фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна

e-mail: [artur\\_shirinyan@ukr.net](mailto:artur_shirinyan@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0003-4264-8799

#### Data about authors

##### **Aram Shirinyan,**

Ph D (Mathematics and Physics), Associate Professor, Master Science, Head of the laboratory of composite materials for atomic-hydrogen energy, Institute of Applied Physics of the NASU, Sumy, Ukraine

e-mail: [aramshirinyan@ukr.net](mailto:aramshirinyan@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0002-6119-7084

##### **Lada Shirinyan,**

Ph D (Economic Sciences), Head and Professor of the Department of Finance, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

e-mail: [ladashirinyan@ukr.net](mailto:ladashirinyan@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0002-8349-2113

**Artur Shirinian,**

M.S. (Physics), M.S. (Finance), Ph. D. student,  
Department of Banking and Insurance, Finance Faculty,

Kyiv National Economic University named after Vadym  
Hetman, Kyiv, Ukraine

e-mail: artur\_shirinian@ukr.net

ORCID ID: 0000-0003-4264-8799

УДК 330.12:33.025.12:004.738:339.372.84-047.64

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11506613>

КОЛОДІЙЧУК А. В.  
ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А.

## Управлінський підрозділ контролінгу мережевого торговельного бізнесу

**Предметом дослідження** є управлінський підрозділ контролінгу мережевого торговельного бізнесу.

**Метою дослідження** є визначення основних етапів оптимізації організаційної структури торговельної мережі.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті дано визначення сутності поняття «організаційна структура торговельної мережі». Окреслені недоліки організаційних структур мереж. Визначені основні етапи оптимізації організаційної структури торговельної мережі. Наведені основні вимоги, які слід враховувати в ході створення служби контролінгу.

**Висновки.** Впровадження служби контролінгу в управління торговельними мережами передбачає вивчення передового наукового та практичного досвіду формування організаційних структур, що сприятиме покращенню ефективності управління ними не лише за допомогою контролінгу, а й завдяки відповідній оптимізації організаційної структури. Наведені недоліки негативно впливають на потенціал розвитку суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, звужують кругозір менеджменту (через недостатність інформаційного забезпечення управління), наслідком чого є імовірність руйнації економічної системи торговельної мережі. Служба контролінгу в організаційній структурі мережі повинна мати певні привілеї (порівняно з іншими підрозділами), що досить позитивно позначається на якості виконання покладених на неї функцій та завдань. При цьому таку привілейованість не слід занадто афішувати, а владні намагання контролерів необхідно стримувати для уникнення конфліктів та збереження сприятливого психологічного клімату в колективі. Створення спеціального підрозділу контролінгу забезпечує кращу загальну координацію контролінгу, активізує комунікації, а також створює сприятливі умови для підвищення кваліфікації контролерів.

**Ключові слова:** організаційна структура, торговельні мережі, управлінський підрозділ, контролінг, ринок, ефективність, інформація, конкурентоспроможність, інновації, фінанси.

KOLODIYCHUK A. V.  
VAZHYNISKYY F. A.

## Administrative division of controlling for network trade business

**The subject of the study** is the management unit of controlling for network trade business.

**The purpose of the study** is to determine the main stages of optimization of the organizational structure of the trade network.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The article defines the essence of the concept «organizational structure of the trade network». The shortcomings of organizational structures of networks are outlined. The main

# ЗМІСТ

---

## **Макроекономічні аспекти сучасної економіки**

ПЕТРИНЯК А. Я., СВІТЛИК В. І. Роль міжнародних організацій у відновленні України.....	5
ЛАЛАКУЛИЧ М. Ю., РИБАКОВА Л. П., ЮГАС Е. Ф. Організація бухгалтерського обліку в банках.....	11

## **Інноваційно-інвестиційна політика**

ОСТРОВСЬКА О. А., ЮРКЕВИЧ О. М., КИРИЛЕНКО А. О., РУДА В. Г. Фінансово-інвестиційний аналіз у прийнятті управлінських рішень за умов економічної нестабільності.....	17
РУСІНА Ю. О. Управління ризиками в інвестиційній діяльності: стратегії забезпечення стабільної роботи в умовах воєнного стану.....	26

## **Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності**

ГАВРИЛКО П. П., ІНДУС К. П., ВАСИЛИХА Н. В. Проблеми та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України .....	34
ШІРІНЯН А. С., ШІРІНЯН Л. В., ШІРІНЯН А. А. Атомарна модель ринку страхування і планетарна модель страхового ринку .....	39
КОЛОДІЙЧУК А. В., ВАЖИНСЬКИЙ Ф. А. Управлінський підрозділ контролінгу мережевого торговельного бізнесу .....	49
ДЬОМІН М. К. Сучасні тенденції в організаційному дизайні підприємств ІТ- сектора.....	54
КРАМЧЕНКО Р. А. Впровадження системи управління якістю в сфері туризму.....	61
МОЛНАР О. С., ЯРЕМА Т. В., БЕЛЕНЬ М. В. Фактори міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств .....	65

## **Розвиток регіональної економіки**

ПЕТРИНЯК У. Я., ПАСІЧНИК Б. Р. Підтримка структурних змін менеджменту у регіонах – як фактор конкурентоспроможності України .....	71
---	----

## **Соціально-трудова проблеми**

ПОПРОЗМАН О. І., МИХАЙЛОВ А. П., ОПАНАСЕНКО О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією.....	76
ШЕДЯКОВ В. Є. Трудові відносини у стратегії відродження та розвитку .....	84
ШТЕРМА Т. В. Роль менеджменту у фінансовій санації підприємства.....	92